



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**EKONOMICKÉ A FINANČNÍ HODNOCENÍ PODNIKU S
VYUŽITÍM BALANCED SCORECARD**

ECONOMIC AND FINANCIAL EVALUATION OF THE ORGANIZATION BY USING BALANCED SCORECARD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michael Hnátek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Michael Hnátek**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Ekonomické a finanční hodnocení podniku s využitím Balanced Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zhodnotit výkonnost vybraného podniku metodou Balanced Scorecard a vytvořit návrh implementace této metody do prostředí podniku. Dále budou vytvořeny návrhy pro zlepšení současné situace podniku.

Základní literární prameny:

LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-683-1.

UČEŇ, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení: trendy a teorie. Praha: Grada, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-247-2472-0.

GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ. Podniková architektura. Řepín: Tomáš Bruckner, 2012. Akademická řada. ISBN 978-80-904661-6-6.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-19.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na ekonomické a finanční hodnocení vybrané společnosti s využitím metody Balanced Scorecard. Práce je rozdělena na čtyři části a součástí té první jsou cíle, metody a postupy zpracování. Druhá část je zaměřena na teoretická východiska potřebná pro následující část, a to část analytickou v které bude představena vybraná společnost a budou sestaveny a zhodnoceny analýzy finanční a strategická. Na základě výsledků analýz bude v poslední části vytvořen návrh implementace modelu Balanced Scorecard s cílem zlepšit současnou výkonnost podniku.

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on the economic and financial evaluation of a selected company using the Balanced Scorecard method. The work is divided into four parts and the first part includes the objectives, methods and procedures of processing. The second part is focused on the theoretical background needed for the next part, namely the analytic part, which will introduce the selected company and will compile and evaluate financial and strategic analysis. Based on the results of the analysis, a proposal for the implementation of the Balanced Scorecard model will be created in the last part of the work in order to improve the current performance of the company.

KLÍČOVÁ SLOVA

balanced scorecard, finanční analýza, strategická analýza, finanční ukazatele, ekonomické ukazatele, strategická mapa

KEYWORDS

balanced scorecard, financial analysis, strategic analysis, financial indicators, economic indicators, strategic map

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

HNÁTEK, Michael. *Ekonomické a finanční hodnocení podniku s využitím Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/131720>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15.5. 2021

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Touto formou bych rád poděkoval vedoucí své diplomové práce prof. Ing. Aleně Kocmanové Ph.D. za odborné vedení a poskytnuté znalosti a rady při vytváření této práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti LOMAX & Co spol. s.r.o., která mi poskytla důležité interní informace o jejich podnikatelských činnostech, díky kterým mohla být tato práce řádně zpracována.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1.1 Cíle práce	12
1.2 Metody a postupy zpracování	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
2.1 Strategická analýza.....	13
2.2 Analýza vnějšího prostředí.....	13
2.2.1 SLEPTE analýza	13
2.2.2 Porterova analýza pěti tržních sil.....	15
2.3 Analýza vnitřního prostředí.....	18
2.3.1 McKinseyho model 7S.....	18
2.4 SWOT analýza	20
2.5 Finanční analýza.....	21
2.5.1 Stavové ukazatele	22
2.5.2 Poměrové ukazatele	22
2.5.3 Rozdílové ukazatele	27
2.6 Soustavy ukazatelů.....	28
2.6.1 Index IN05	28
2.6.2 Tafflerův model bankrotu	29
2.7 Balanced Scorecard	29
2.7.1 Úvod k Balanced Scorecard.....	29
2.7.2 Finanční perspektiva	31
2.7.3 Zákaznická perspektiva.....	32
2.7.4 Perspektiva interních procesů	33
2.7.5 Perspektiva učení se a růstu	33

2.7.6	Propojení ukazatelů BSC s podnikovou strategií	34
2.7.7	Tvorba a implementace BSC	34
2.7.8	Výhody a nevýhody implementace BSC	36
3	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	38
3.1	Představení společnosti	38
3.1.1	Základní údaje o společnosti.....	38
3.1.2	Historie společnosti.....	39
3.1.3	Vize společnosti	40
3.1.4	Produktové portfolio	40
3.2	Strategická analýza.....	42
3.2.1	SLEPTE analýza	42
3.2.2	Porterova analýza pěti sil	47
3.2.3	7S	50
3.2.4	SWOT analýza	55
3.3	Finanční analýza.....	56
3.3.1	Stavové ukazatele	56
3.3.2	Poměrové ukazatele	63
3.3.3	Rozdílové ukazatele	69
3.4	Soustavy ukazatelů.....	70
3.4.1	Index IN05	70
3.4.2	Tafflerův model	70
3.5	Souhrnné zhodnocení finanční situace společnosti.....	71
4	NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD	73
4.1	Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC	73
4.1.1	Sestavení projektového týmu.....	73
4.1.2	Harmonogram projektu.....	74

4.2	Specifikace a objasnění podnikové vize a strategie	76
4.3	Tvorba BSC.....	76
4.3.1	Odvození strategických cílů.....	76
4.3.2	Strategická mapa.....	80
4.3.3	Vhodná měřítka a stanovení jejich cílových hodnot.....	82
4.3.4	Strategické akce	85
4.4	Proces rozšíření BSC do podnikové struktury	91
4.5	Kontinuální nasazení BSC	91
4.6	Přínosy implementace BSC pro Lomax.....	92
4.7	Rizika implementace BSC pro Lomax.....	93
4.8	Stručné shrnutí ekonomické a finanční situace společnosti	97
ZÁVĚR		98
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		99
SEZNAM TABULEK		103
SEZNAM GRAFŮ		105
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		106
SEZNAM PŘÍLOH.....		107

ÚVOD

Konkurenceschopný podnik, co vlastně představuje takový konkurenceschopný podnik a co musí ve svých podnikatelských činnostech vedení dělat, aby se podniku v konkurenčním prostředí dařilo? V dnešní době se vedení společnosti musí intenzivně zabývat kromě finančních ukazatelů také těm nefinančním, protože ty mohou představovat tu hodnotu navíc pro zákazníka, popřípadě pro jiné zainteresované strany, která jim právě tu konkurenceschopnost může zajistit. Zvýšení konkurenceschopnosti je potom přímou cestou ke zvýšení výkonnosti podniku.

Ekonomické a finanční měření a hodnocení organizací je nezbytné proto, abychom zjistili, jestli se společnost pohybuje směrem kupředu, a taktéž abychom zjistili, jak jí v této cestě lze do budoucna ještě pomoci. Nejdůležitější částí podnikatelského subjektu je potom jeho samotná vize a strategie, to jakým způsobem přistupuje ke svým podnikatelským činnostem. Je třeba se opravdu pečlivě zaměřit na to, jak bychom mohli dosáhnout větší spokojenosti u zákazníků, protože to je cesta ke zvýšeným ziskům, a to je jedna z nejdůležitějších složek výkonnosti podniku. Neméně důležité jsou potom zaměstnanci a jejich odborná kvalifikace a spokojenost ve svém zaměstnání.

Právě pro hodnocení finančních i nefinančních ukazatelů je vhodná metoda Balanced Scorecard, která je součástí této diplomové práce a slouží k hodnocení výkonnosti podniku. Je to metoda, která vytváří vazbu mezi strategií a všemi operativními činnostmi, které souvisí s měřením výkonu. Abychom mohli začít s implementací této metody, je nejdříve nutné vytvořit kritickou strategickou analýzu a finanční analýzu, jelikož výstupy z těchto analýz jsou poté podkladem pro tvorbu a implementaci Balanced Scorecard. Samotná implementace tohoto konceptu je přitom velice složitá a je nutné, aby se touto implementací zabýval celý projektový tým, jelikož jedině tak může následně dojít k začlenění tohoto konceptu do systému řízení výkonnosti ve společnosti.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V této části diplomové práce jsou představeny cíle, metody a postupy zpracování diplomové práce.

1.1 Cíle práce

Primárním cílem této práce je zhodnotit výkonnost společnosti LOMAX & Co spol. s.r.o. metodou Balanced Scorecard. Následně bude vytvořen návrh projektu implementace této metody do prostředí podniku. Posledním cílem bude určit návrhy možných strategických akcí, které povedou ke zlepšení současné situace ve společnosti.

1.2 Metody a postupy zpracování

Aby mohla být metoda Balanced Scorecard implementována, je důležité nejdříve stanovit teoretická východiska v oblastech, které budou pro implementaci potřeba. V této teoretické části je tedy třeba rozebrat kritickou strategickou analýzu, skládající se z analýz SLEPTE a Porterova modelu 5 tržních sil, což jsou analýzy vnějšího prostředí a dále z analýzy vnitřního prostředí, do které patří McKinseyho model 7S. Závěrem kritické strategické analýzy je SWOT analýza. Jsou taktéž potřeba některé ukazatele z finanční analýzy, jimiž jsou ukazatele stavové, poměrové, rozdílové a výsledné soustavy ukazatelů jako je index IN05 a Tafflerův model bankrotu. Poslední částí teoretických východisek jsou podklady týkající se všech částí metody Balanced Scorecard. Další částí práce je analýza současného stavu, kde bude v úvodu představen hodnocený podnik a bude také zhodnocen jeho současný stav s pomocí strategické a finanční analýzy. Následovat bude už samotná tvorba a implementace Balanced Scorecard v návrhové části, která bude sloužit k hodnocení výkonnosti podniku. Budou vytvořeny strategické cíle směřující k hlavnímu strategickému cíli a bude provedeno srovnání skutečných a plánovaných hodnot měřítek Balanced Scorecard a budou rozebrány dosažené výsledky v základních perspektivách BSC, spolu se strategickými akcemi k jejich zlepšení. Dále budou určena rizika, která jsou spojena s implementací modelu BSC. Na tyto rizika budou potom vytvořeny návrhy opatření, která povedou k minimalizaci, popřípadě k úplné eliminaci těchto rizik v projektu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této části diplomové práce budou uvedena teoretická východiska, která se budou dělit na tři hlavní části. První část obsahuje teorii ke strategické analýze. V další části budou vytvořeny podklady k částem finanční analýzy. Poslední část této kapitoly je zaměřena na teoretická východiska pro implementaci konceptu Balanced Scorecard.

2.1 Strategická analýza

Součástí strategické analýzy (kritické strategické analýzy) jsou dvě důležité složky, vnější (mikrookolí a makrookolí) a vnitřní prostředí podniku. Tyto dvě složky je třeba analyzovat, abychom mohli vytvořit výstup kritické analýzy a tím je SWOT analýza. SWOT analýza představuje silné a slabé stránky podniku, ale také představuje jeho příležitosti a hrozby (Srpová a Řehoř, 2010, s.131).

2.2 Analýza vnějšího prostředí

2.2.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza (někdy uváděna jako PESTLE, PEST, STEP) je analýza makroprostředí a je souborem externích, vzájemně souvisejících společenských, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů, které určitým způsobem ovlivňují danou společnost. Je třeba, aby se společnost na tyto vlivy zaměřila a byla připravena na potenciální změny, které mohou nastat (Mallya, 2007, s.42).

Sociální faktor

Jakékoliv změny v sociálním prostředí mohou mít určitý vliv na změnu poptávky po produktech podniku a taky mohou mít vliv na nabídku práce - dostupnost a ochota jednotlivců pro daný podnik pracovat. Chování jednotlivců totiž není určeno pouze jejich vlastnostmi, ale také okolním prostředím. V sociálních faktorech je třeba brát v potaz například (Altaxo, 2017):

- Velikost, vývoj a mobilitu pracovní síly
- Příjmy a kupní sílu obyvatelstva

- Demografické změny společnosti (posuny ve věku populace, změna v populaci, rozložení příjmů populace)
- Strukturu společnosti
- Vzdělanost obyvatelstva

Legislativní faktor

Tyto faktory patří k právnímu prostředí, ve kterém se podnik nachází a ze zákona se musí danými legislativními nařízeními řídit. Toto prostředí je zpravidla vytvořené státní mocí a můžeme mezi něj zařadit například (Altaxo, 2017):

- Státní regulace
- Platné a chystané zákony a vyhlášky
- Ochrana životního prostředí
- Regulace exportu a importu

Ekonomický faktor

Do určité míry je podnik ovlivňován vývojem makroekonomických trendů. Míra hospodářského růstu ovlivní úspěšnost podniku na daném trhu tak, že přímo vyvolá rozsah příležitostí, ale i hrozeb, kterým dané podniky musí čelit. Je třeba proto analyzovat (Mallya, 2007, s.44):

- Existenci a stav centrální banky (míra dostupnosti úvěrů, úspory a další)
- Cenovou politiku
- Inflaci
- Úrokovou míru
- Daňovou politiku
- Trendy v nezaměstnanosti

Politický faktor

Tyto faktory se týkají vládní politiky, jak vláda hodlá podporovat podnikání, dané stupně vládní intervence pro ekonomiku a také priority v těchto oblastech. Na podnikání má vládní politika velký vliv a je mnoho oblastí na které budou mít rozhodnutí vlády velký dopad. Je třeba sledovat (Altaxo, 2017):

- Aktuální politickou situaci ve státě

- Monetární a fiskální politiku
- Stabilitu vlády
- Podporu zahraničního obchodu

Technologický faktor

Okolní technologické vlivy jsou pro podnik žádoucí, a to především proto, že je podnik součástí nějakého společenství a nestojí izolovaně. Tento technologický pokrok hraje velkou roli v konkurenceschopnosti firem. Je třeba předvídat vývoj směrů technického rozvoje, a proto je třeba, aby podnik bral v potaz (Mallya, 2007, s.48):

- Rychlou změnu tempa technologie v daném odvětví
- Podporu vlády v oblasti výzkumu a vývoje
- Jestli má zákazník nějaké výhody z inovace, kterou bychom chtěli zavést
- Nové pracovní metody, techniky a nové distribuční mechanismy
- Příliš se nesoustřeďovat na málo významné inovace
- Rychlost morálního zastarávání

Ekologický faktor

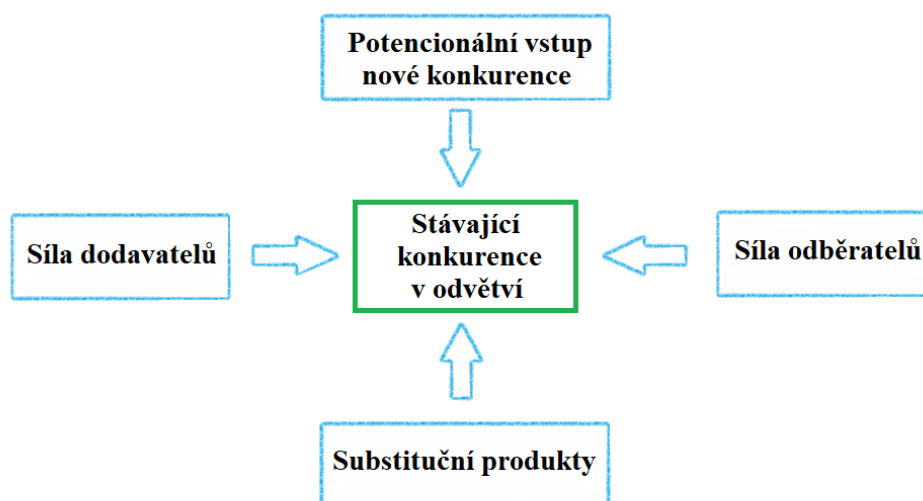
V poslední době je na ekologii kladen velký důraz. Je to zapříčiněno i tím, že státy jsou členy různých organizací, které se zavazují k ochraně životního prostředí a k ekologickým opatřením, normám a limitům. Podnik proto musí sledovat (Altaxo, 2017):

- Vynakládáním s odpady, recyklace
- Míru podpory s využíváním obnovitelných zdrojů energie
- Celkový přístup k ochraně životního prostředí
- Ochranu ohrožených druhů
- Udržitelný rozvoj
- Změnu klimatických podmínek

2.2.2 Porterova analýza pěti tržních sil

Konkurenční síly jsou pro podnik významnou charakteristikou v odvětví, ve kterém působí. Jedná se o analýzu mikrookolí podniku, která zkoumá základ konkurenčního prostředí v odvětví. Cílem této analýzy je jasně identifikovat a zhodnotit síly, které na

podnik působí a mají pro něj i největší význam z hlediska budoucího vývoje. Podnik, který chce být konkurenceschopný musí tyto síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to možné, tak změnit alespoň částečně jejich vlivy ve svůj prospěch (Srpová a Řehoř, 2010, s.131).



Obrázek 1: Porterova analýza 5 tržních sil (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kozel a Řehoř, 2006)

Stávající konkurence

„Struktura konkurenčního okolí je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Rozdílné struktury konkurenčního okolí mají rozdílný důsledek pro rivaly.“ Rivalita, která je mezi podniky uvnitř daného konkurenčního okolí je odrazem úsilí, které jednotlivé soupeřící podniky vkládají do své pozice na trhu. Jednotlivé složky konkurenčního okolí je třeba přezkoumat, abychom zjistili, kolik konkurentů působí ve stejném oboru jako daná firma, jestli je zde rostoucí nebo klesající tendence. Jaká je velikost, systém vedení a finanční síla těchto firem. Jakou mají rivalové využitelnost výrobní kapacity, jestli je zde prostor pro kapacitu navíc na daném trhu (Srpová a Řehoř, 2010, s.50-51).

Nová konkurence

Důležitým předpokladem vstupu nové konkurence do odvětví jsou vstupní a výstupní bariéry. Pokud jsou náklady na tyto bariéry vysoké, potom je potencionální zisk rovněž vysoký, nicméně v případě neúspěchu je zde hrozící riziko ekonomicky náročných

bariér výstupu. Naopak u nízkých vstupních a výstupních bariér může daný podnik dosáhnout poměrně nízké rentability, protože je zde větší koncentrace konkurence (Kozel a Řehoř, 2006, s.31).

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé (zákazníci) patří do skupiny zainteresovaných stran a tak mají zájem na dobrých obchodních podmínkách. Chtějí mít možnost nějakým způsobem ovlivňovat, případně určovat všechny podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou. Vyjednávací síla odběratelů je vysoká za předpokladu, že existují i jiné alternativy dodávek (substituty), anebo je v okolí spousta jiných dodavatelů. Pokud se jedná o odběratele, který nakupuje velké množství a ví, že ostatních odběratelů není tolik, potom má opět velkou vyjednávací sílu, protože dodavatel může jen těžko hledat náhradu (Srpová a Řehoř, 2010, s.50).

Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik můžou dodavatelé ovlivňovat pomocí cen a objemu dodávek. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká za předpokladu, že jsou organizovaní, koncentrovaní, neexistují žádné substituty, změna dodavatelů je náročná popřípadě nemožná a v poslední řadě pokud dodavatel ví, jak jsou pro nás dodávky existenčně důležité (Kozel a Řehoř, 2006, s.31).

Substituční produkty

Substituční produkt představuje takový výrobek, který uspokojuje potřebu zákazníka a má stejné nebo podobné vlastnosti produktu vyráběného v oboru. Produkt jim může být nahrazen a proto představuje hrozbu. Pokud by se substitut stal díky ceně nebo výkonu (popřípadě obojí) pro zákazníka přívětivější, někteří kupující se jistě k těmto produktům obrátí. Jednou z možností, jak se proti této hrozbě bránit, za předpokladu, že na trhu existují tyto substituční produkty, je nezvyšovat cenu produktů a služeb a neopomíjet jejich zdokonalování (Srpová a Řehoř, 2010, s.51).

2.3 Analýza vnitřního prostředí

2.3.1 McKinseyho model 7S

Model 7S byl založen pracovníky konzultační firmy McKinsey v sedmdesátých letech dvacátého století. Model byl založen, aby pomohl manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Model obsahuje 7 základních elementů, které jsou základní charakteristikou pro to, jak bude daná organizace fungovat. Mezi jednotlivými elementy jsou vzájemné vazby. Vedení společnosti musí brát v potaz všech 7 faktorů, aby se zajistilo, že implementovaná strategie společnosti bude úspěšná. První 3 faktory se nazývají „*tvrdá 3S*“ a 4 následující faktory „*měkká 4S*“ (Mallya, 2007, s.73; Gála, Buchalcelová a Jandoš, 2012, s.56).

Strategie

Je vyjádřením toho, jak organizace dosahuje svých vizí a jak reaguje na příležitosti a hrozby ve svém oboru podnikání. Představuje to tedy množinu strategických kroků, které chce daný podnik v časovém období realizovat, aby těchto záměrů dosáhl (Mallya, 2007, s.73; Gála, Buchalcelová a Jandoš, 2012, s.56).

Struktura

Struktura v tomto modelu představuje organizační uspořádání vztahů, které vycházejí z hierarchie moci (vztahy nadřízenosti a podřízenosti) a dělby práce (kooperace a kolaborace). Je mnoho způsobů jak může být v podniku vytvořena organizační struktura – klasickým způsobem (liniová, liniově štábní, divizní, funkcionální, funkční), dále může být rozdělena na pružné (maticová, procesní, produktový tým), popřípadě specifické (síťová, klastrová, virtuální a jiné) (Gála, Buchalcelová a Jandoš, 2012, s.56-57).

Systémy

Součástí podnikových systémů jsou formální a neformální procedury, které probíhají v podniku a slouží k řízení každodenních aktivit organizace. Tyto procedury jsou často uspořádané do podsystémů, které jsou sdruženy okolo základních prvků systému. Systémů může být v podniku spousta, může to být například systém informační, kontrolní, komunikační, inovační, systém na alokaci zdrojů a jiné (Mallya, 2007, s.74; Gála, Buchalcelová a Jandoš, 2012, s.57).

Styl řízení

Představuje styl jakým management přistupuje k řízení uvnitř organizace a jak řeší vyskytující se problémy. Je důležité si uvědomit, že ve většině organizací jsou rozdíly v řízení mezi formální a neformální stránkou, mezi tím, co je obsahem organizačních směrnic a předpisů, a tím, co vedení ve skutečnosti dělá (Mallya, 2007, s.75).

Spolupracovníci

Představují lidské zdroje v organizaci. Je důležité, aby organizace mezi spolupracovníky zajistila dobré vztahy, aby jim zajistila kariérní růst, školení, motivaci, aspiraci a další, a to proto, aby byli schopni zvládat stanovené úkoly a aby byli schopni ovládat vhodné techniky a technologie. Rozlišují se aspekty kvantifikovatelné (odměňování, formální systém motivace, zvyšování kvalifikace) a nekvantifikovatelné (loajalita, postoje, morální hlediska) (Mallya, 2007, s.74; Gála, Buchalcelová a Jandoš, 2012, s.57).

Schopnosti

Schopnostmi se v podniku rozumí míra profesionálních znalostí a kompetencí existujících uvnitř organizace. Jinak řečeno to je to, co organizace dělá nejlépe. Nejedná se ale pouze o prostý součet kvalifikace mezi jednotlivými pracovníky, je třeba brát v potaz také kladné a záporné synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řízením. Je nutné, aby bylo pro pracovníky vytvořeno vhodné školicí (učící) prostředí. Toto prostředí by mělo být poháněno touhou realizovat podnikovou vizi, sdílet firemní kulturu, která je podporována všemi zainteresovanými skupinami a musí pracovníkům poskytnout prostor a především čas učit se něco nového v oblastech nových specifických úkolů. Avšak pokud nelze potřebné dovednosti a zkušenosti získat uvnitř organizace, je třeba je přijmout i z venku (Mallya, 2007, s.74).

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty jsou součástí formulace mise organizace. Představují sociální, morální a duchovní obsah poslání podniku a je třeba tyto hodnoty sdílet se všemi pracovníky napříč celé organizace (Gála, Buchalcelová a Jandoš, 2012, s.57).

2.4 SWOT analýza

Jedná se o jednoduchý nástroj, který je zaměřený na charakteristiku klíčových ukazatelů ovlivňujících strategické postavení firmy. Vstupem SWOT analýzy jsou jednak výsledky z interní analýzy prostředí z které podnik vytváří jako výstup silné a slabé stránky podniku, a jednak výsledky z externí analýzy prostředí z které potom tvoří výstup v podobě příležitostí a hrozeb (Srpová a Řehoř, 2010, s.132).

Silné stránky

Do silných stránek společnosti můžeme zařadit ty interní faktory, díky kterým má firma silnou a stabilní pozici na trhu, jsou to faktory v kterých společnost dosahuje dobrých výsledků. Tyto silné stránky mohou být použity jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Posuzují se zde podnikové schopnosti, dovednosti, potenciál a zdroje (Blažková, 2007, s.156).

Slabé stránky

Slabé stránky taktéž vychází z interních faktorů, kromě toho je to ale přesný opak silných stránek. Představuje to oblasti, ve kterých je podnik slabý, úroveň některého z faktorů je nedostačující, což brání efektivnímu výkonu firmy (Blažková, 2007, s.156).

Příležitosti

Představují výstup z externích faktorů, kterým podnik čelí. Příležitostí pro podnik se rozumějí ty skutečnosti, které mohou pomoci lépe uspokojit zákazníky a tím zvýšit jejich poptávku, což přinese podniku větší zisk, popřípadě splnění jiných cílů. Je to něco, čím se podnik zvýhodní před konkurencí, proto je třeba příležitosti správně identifikovat a věnovat se jim (Blažková, 2007, s.156).

Hrozby

Taktéž představují výstup z externích faktorů, které na podnik působí, nicméně v tomhle případě by na daný podnik mohli působit negativně, pokud by se některá z hrozeb udála. Představuje to určitou překážku pro činnost organizace a může to vyústit až v neúspěch/úpadek společnosti, proto na ně musí podnik rychle a odpovídajícím způsobem reagovat se záměrem odstranit je, nebo alespoň minimalizovat (Blažková, 2007, s.156).

SWOT matice

Silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti se uspořádávají do takzvané SWOT matice, kterou můžeme vidět na následujícím obrázku (položek může být více i méně než na obrázku).



Obrázek 2: Vzor SWOT matice (Zdroj: MarketingMind, 2017)

2.5 Finanční analýza

Finanční analýza představuje specifickou složku finančního řízení, bez které se úspěšná firma neobejde. Tato specifická složka je v řízení podniku nezbytná, jelikož poskytuje důležité informace a data o jednotlivých stránkách finanční situace. Tato analýza nabízí celou řadu metod, jak lze zhodnotit finanční zdraví podniku, což představuje její hlavní cíl. Finanční analýza se přitom nezabývá pouze výsledky z minulých let, ale také tím, co přesně tyto pozitivní nebo negativní výsledky ovlivnilo. Toto zhodnocení může být důležité i pokud podnik chce získat například bankovní úvěr a jiné externí finanční zdroje, které nutně potřebuje k zajištění fungování firmy (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s.83; Růčková a Kubíčková, 2008, s.7-9). V této práci nebude využita celá finanční analýza, ale pouze některé elementární metody, kterými jsou ukazatele potřebné pro zpracování dalších částí práce. Jedná se o ukazatele absolutní, poměrové, rozdílové a tokové.

2.5.1 Stavové ukazatele

Analýza absolutních (stavových) ukazatelů se provádí pomocí vertikální a horizontální analýzy. Používají se především k analýze vývojových trendů a jsou výchozím bodem rozboru účetních výkazů a k prvotní orientaci v hospodaření podniku (BusinessInfo, 2009).

Horizontální analýza

Tato analýza sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, k nějakému minulému účetnímu období. Jedná se o změnu absolutních ukazatelů v čase, výsledné hodnoty jsou v procentech. Srovnání jednotlivých položek výkazů se potom provádí horizontálně, po řádcích. Cílem této analýzy je změřit pohyby jednotlivých veličin (BusinessInfo, 2009).

Vertikální analýza

Tato analýza sleduje strukturu finančního výkazu, který se vztahuje k nějaké veličině (například celková bilanční suma). Představuje procentuální podíl jednotlivých položek výkazů u zvoleného základu (obvykle velikost celkových tržeb, výnosů). Výsledné hodnoty jsou v procentech vyjádřeny jako podíl z celkových aktiv (pasiv). V jednotlivých letech se s účetními výkazy pracuje odshora dolů a ne napříč jednotlivými lety, a proto se označuje jako vertikální analýza (BusinessInfo, 2009).

2.5.2 Poměrové ukazatele

Jedná se o nejvyužívanější a nejpočetnější skupinu ukazatelů, která se při finanční analýze využívá, a to proto, že nám poskytují rychlý a nenákladný obraz o finančních charakteristikách v daném podniku. Jsou nazvány poměrovými ukazateli, protože jsou definovány vždycky jako podíl dvou různých položek (Růčková a Kubíčková, 2008, s.41). Poměrové ukazatele, které budou v práci využity jsou ukazatele likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti.

Ukazatele likvidity

Neboli ukazatele krátkodobé solventnosti, které jsou pro podnik důležité, jelikož měří jeho schopnost uspokojovat své běžné, krátkodobé závazky (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s.96). „*Likvidita určité složky majetku představuje vyjádření vlastnosti dané složky majetku rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost.*“

Likvidita představuje tedy určitou podmínku solventnosti. Ukazatele likvidity se dělí na (Růčková a Kubíčková, 2008, s.48):

1. Běžná likvidita – likvidita 3. stupně

Je vyjádřením toho, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky, které musí podnik uhradit. Je předpokladem toho, jak je schopen podnik uspokojit své věřitele, kdyby veškerá oběžná aktiva přeměnil v daném okamžiku na hotovost. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1,5-2,5 (Růčková a Kubíčková, 2008, s.49-50).

$$\text{Ukazatel běžné likvidity} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}. \quad (1.1)$$

2. Pohotová likvidita – likvidita 2. stupně

Literatura uvádí, že poměr čitatele a jmenovatele by měl být u pohotové likvidity 1:1, případně až 1,5:1. Tento poměr je ideální z důvodu, že by v tomhle případě podnik nemusel rozprodat své zásoby, aby měl dostatek hotovosti k uhrazení svých krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1-1,5 (Růčková a Kubíčková, 2008, s.49-50).

$$\text{Ukazatel pohotové likvidity} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}. \quad (1.2)$$

3. Okamžitá likvidita – likvidita 1. stupně

Součástí okamžité likvidity jsou pouze ty nejlikvidnější položky z rozvahy, které mohou být okamžitě využity na uhrazení krátkodobých závazků. Pohotové platební prostředky představují sumu peněz na účtech či v podkladně, popřípadě volně obchodovatelné cenné papíry a šeky (některé literatury uvádí pouze peníze v hotovosti a na účtech). Doporučovaná hodnota je 0,9-1,1, nicméně je nutné, aby hodnota nebyla určitě nižší než 0,2, což představuje kritickou hodnotu (Růčková a Kubíčková, 2008, s.49-50).

$$\text{Ukazatel okamžité likvidity} = \frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}. \quad (1.3)$$

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele souvisejí s výnosností podniku, kde je nejdůležitější složkou podnikový zisk. Zisk je poměřován jako zobrazení požadovaného výstupu s jinými vstupními veličinami, což je důležité proto, abychom mohli zjistit, jakou mírou nám přinesly své zhodnocení (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s.96). Ukazatele rentability se dělí na:

1. Rentabilita celkových aktiv

Představuje výsledek celkového využití kapitálu vloženého do podniku. V tomhle případě je však jedno, jestli se jedná o kapitál vlastní nebo cizí. Reprezentuje tedy zájem jak ze strany manažerů, tak ze strany investorů. Ukazatel poměruje zisk (EBIT) s celkovými aktivy (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s.98-99).

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}. \quad (1.4)$$

2. Rentabilita vlastního kapitálu

Vzhledem k tomu, že se v tomto ukazateli jedná o vlastní kapitál, tak je reprezentován pouze z hlediska vlastníků, kteří do podniku daný kapitál vložili a kteří se zajímají o efekt zhodnocení tohoto kapitálu. Efekt využití tohoto kapitálu představuje zisk po zdanění (EAT), jež se podělí vlastním kapitálem (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s.98).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}. \quad (1.5)$$

3. Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb představuje, jaký zisk je podnik schopný vygenerovat na jednu korunu tržeb. Je tedy nutné, aby ukazatel vyšel s co možná nejvyšší hodnotou, jelikož potom je i silnější v dosahování zisku. V čitateli je výsledek hospodaření a ve jmenovateli jsou tržby (Růčková a Kubíčková, 2008, s.56-67).

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}. \quad (1.6)$$

4. Rentabilita investovaného kapitálu

Tento ukazatel představuje hodnocení celkové efektivnosti podniku, jeho produkční sílu a výdělečnou schopnost. Je odrazem celkové výnosnosti kapitálu (Růčková a Kubíčková, 2008, s.52).

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{Celkový kapitál}} \quad (1.7)$$

Ukazatele aktivity

Představují ukazatele obratovosti. Je zde měřena intenzita jak podnik využívá svých prostředků (svého majetku). Podnikatelský subjekt by ve svém majetku neměl mít více aktiv než je vhodné, aby nevznikaly zbytečné náklady a reguloval se zisk (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s.96).

1. Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel je občas označován jako produktivita vloženého kapitálu a měří efektivnost při využívání veškerých aktiv ve firmě. Představuje rychlost obratu celkových aktiv za rok. Celkové roční tržby je nutno podělit celkovými aktivy (FinAnalysis, 2020).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (1.8)$$

2. Obrat zásob

Podstatou tohoto ukazatele je určit, kolikrát je během roku jednotlivá položka zásob prodána (přeměněna na hotovost) a poté znovu naskladněna. Souvisí tedy s likviditou zásob. Jako doporučenou hodnotu bereme 4,5 až 6 obrátek ročně (FinAnalysis, 2020).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (1.9)$$

3. Doba obratu zásob

Tento ukazatel stanovuje dobu, za kterou průměrně podnik prodá své zásoby. Tento ukazatel je důležitý z důvodu, abychom věděli, že na skladě zbytečně leží zásoby déle než je třeba a vážou na sebe náklady. Výsledkem ukazatele je vyjádření ve dnech, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob (FinAnalysis, 2020).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby \cdot 360}{Tržby}. \quad (1.10)$$

4. Doba obratu pohledávek

Ukazatel udává, kolik dnů v průměru trvá, než nám zákazník splatí jeho závazky. V těchto pohledávkách máme vázány naše finance, které potřebujeme, a proto by měla být výsledná doba co nejnižší. Nejdůležitější je, aby byla výsledná doba nižší než doba obratu závazků (FinAnalysis, 2020).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Obchodní\ pohledávky}{Denní\ tržby\ na\ fakturu}. \quad (1.11)$$

5. Doba obratu závazků

Ukazatel udává, kolik dnů v průměru trvá, než my jakožto podnik splatíme své závazky vůči dodavatelům. V těchto dnech čerpáme dodavatelský úvěr od našich dodavatelů a zaměstnanců a je nezbytné, aby byla výsledná hodnota tohoto ukazatele vyšší než doba splatnosti pohledávek (FinAnalysis, 2020).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky\ vůči\ dodavatelům}{Denní\ tržby\ na\ fakturu}. \quad (1.12)$$

Ukazatele zadluženosti

Neboli ukazatele dlouhodobé solventnosti, jsou pro podnik důležité, jelikož identifikují, v jaké míře se podnikatelský subjekt podílí na svém financování a také na míru financování z externích zdrojů. Příliš vysoké externí zdroje představují riziko pro investory (Otrusínová a Kubičková, 2011, s.96). Ukazatele zadluženosti se dělí na:

1. Celková zadluženost

Představuje riziko pro věřitele a charakterizuje finanční úroveň podniku. Vyjadřuje celkovou míru krytí majetku podniku pomocí cizích zdrojů. Čím vyšší hodnota, tím větší riziko pro věřitele, především pak pro banku (Jadviščák, 2011).

$$Celková\ zadluženost = \frac{Cizí\ kapitál}{Celková\ aktiva}. \quad (1.13)$$

2. Koeficient samofinancování

Jedná se o koeficient, který slouží k vyjádření celkového podílu vlastního kapitálu (vlastních zdrojů) na celkovém objemu kapitálu (celková aktiva/pasiva) (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s.104).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (1.14)$$

3. Doba splácení dluhů

Je vyjádřením toho, za jak dlouho je podnik schopen uhradit své závazky z provozního cashflow. Doba splácení je uváděna v letech a za příznivou hodnotu se považuje schopnost splácení do 3 let (Jadviščák, 2011).

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Finanční majetek}}{\text{Provozní CF}} \quad (1.15)$$

4. Úrokové krytí

Jedná se o ukazatel, který představuje kolikrát vytvořený zisk za období převyšuje objem nákladových úroků. Zisk může být na úrovni EBIT i EAT (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s.105).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (1.16)$$

2.5.3 Rozdílové ukazatele

Jedná se o ukazatele, které se počítají jako rozdíl určité položky aktiv a určité položky pasiv ve stejném okamžiku. Velmi úzce souvisí s ukazateli likvidity, jelikož mají své opodstatnění v oblasti řízení oběžných aktiv (Růčková a Kubíčková, 2008, s.41).

1. Čistý pracovní kapitál

I přesto, že se jedná o rozdílový ukazatel, bývá občas uváděn i mezi poměrovými ukazateli, a to pro jeho blízkou souvislost s ukazateli likvidity. Je to ale také z důvodu

jeho vysoké vypovídající schopnosti. Představuje tu část oběžného majetku, která je finanční kryta pomocí dlouhodobých zdrojů (cizích i vlastních) (Šiman a Petera, 2010, .147-148).

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}. \quad (1.17)$$

2. Čisté pohotové prostředky

Tento ukazatel je sestrojen jako rozdíl pohotových peněžních prostředků a okamžitě splatných závazků. Pohotové peněžní prostředky jsou pak peníze na běžných účtech a v hotovosti, někdy jsou do nich zahrnuty také peněžní ekvivalenty jako směnky, šeky a jiné. Používá se pro sledování okamžité likvidity (BusinessInfo, 2009).

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové peněžní prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky}. \quad (1.18)$$

3. Čisté peněžní majetek

Neboli peněžně pohledávkový finanční fond, který představuje kompromis mezi oběma výše uvedenými ukazateli. Kromě pohotových prostředků a jejich ekvivalentů zahrnuje do oběžných aktiv také krátkodobé pohledávky (BusinessInfo, 2009).

$$\begin{aligned} \text{ČPM} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby} - \text{Nelikvidní pohledávky} \\ - \text{Krátkodobé závazky}. \end{aligned} \quad (1.29)$$

2.6 Soustavy ukazatelů

K posouzení celkové finanční situace podniku v této práci využiji soustavy ukazatelů, jinak můžou být tyto soustavy taktéž nazvány jako analytické systémy popřípadě modely finanční analýzy (Sedláček, 2011, s.81)

2.6.1 Index IN05

Index IN05 je aktualizovanou verzí původního indexu IN01 a byl vytvořen na základě testů dat průmyslových podniků v roce 2004 (Sedláček, 2011, s.112).

$$\text{IN05} = 0,13 \cdot A + 0,04 \cdot B + 3,97 \cdot C + 0,21 \cdot D + 0,09 \cdot E. \quad (1.20)$$

Kde: $A = \text{celková aktiva} / \text{cizí kapitál}$

$B = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$

$C = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$

$D = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$

$E = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$

Hranice pro klasifikaci výsledků jsou následující (Sedláček, 2011, s.112):

- $IN > 1,6$ značí, že můžeme předpokládat uspokojivou finanční situaci,
- IN v rozmezí 0,9-1,6 značí šedou zónu nevyhraněných výsledků,
- $IN \leq 0,9$ znamená, že je podnik ve vážných finančních problémech.

2.6.2 Tafflerův model bankrotu

Tento model taktéž sleduje riziko bankrotu společnosti, byl původně publikován v roce 1977 a existuje v základním a modifikovaném tvaru, obě tyto verze využívají 4 poměrové ukazatele. Pro tuto práci bude využit modifikovaný jednodušší tvar tohoto modelu. Vzoreček pro výpočet je následující (Růčková a Kubíčková, 2008):

$$ZT(z) = 0,53 \cdot EBT/KD + 0,13 \cdot OA/CZ + 0,18 \cdot KD/CA + 0,16 \cdot T/CA. \quad (1.21)$$

Hodnocení je pak následující (Růčková a Kubíčková, 2008):

- výsledek nižší než 0,2 znamená pro podnik velkou pravděpodobnost bankrotu,
- výsledek od 0,2 do 0,3 je šedá zóna nevyhraněných výsledků,
- výsledek vyšší než 0,3 je pro podnik příznivý a znamená malou pravděpodobnost bankrotu.

2.7 Balanced Scorecard

2.7.1 Úvod k Balanced Scorecard

V oblasti výkonnosti podniku je pojem Balanced Scorecard (dále jen BSC) jedním z nejznámějších a nejpropracovanějších přístupů. Jeho výhodou je to, že se neorientuje pouze na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale taktéž na jeho zasazení do celého systému řízení firemní výkonnosti (Wagner, 2009, s.230).

Tento přístup byl poprvé publikován Robertem S. Kaplanem (profesor a konzultant) a Davidem P. Nortonem (ředitel Nolan Norton Institut) v roce 1996 (Wagner, 2009, s.230), jeho kořeny ale sahají do již roku 1990, kdy byla představena jeho idea. Zástupci 12 významných podniků v USA prováděli pravidelná setkání s jedním cílem a to vytvořit nový model měření výkonnosti podniku. Firmám, kterým se na studii podílely, se nejvíce osvědčil multirozměrový koncept **scorecard**, který nejlépe odpovídá potřebám firem (Lang, 2007, s.246).

BSC je přístup, jak můžeme vyrovnaně převést podnikovou misi a vizi do cílů podniku a jejich metrik. Je důležité, aby byly mise a vize převedeny komplexně a provázaně na principu příčina-následek, to znamená, aby postihovaly jednotlivé oblasti podniku a také všechny základní oblasti předpokladů. Základní rozdělení BSC sdružuje cíle a metriky do 4 skupin tzv. perspektiv (Učeň, 2008, s.31).

- Finanční perspektiva
- Zákaznická perspektiva
- Perspektiva interních procesů
- Perspektiva učení se a růstu



Obrázek 3: Perspektivy Balanced Scorecard (Zdroj: TC Business School, 2009)

Cíle

Primárně jsou cíle utvářeny na strategické úrovni ve finanční perspektivě, hlavními podklady pro tuto perspektivu jsou analýza trhu, SWOT analýza, analýza změn v relevantním okolí a analýza minulých výsledků firmy. Když máme vytvořené cíle ve finanční perspektivě, tak potom rozvineme cíle do další perspektivy a tou je perspektiva

zákaznická, kterou můžeme rozdělit na cíle v prodeji u nově získaných zákazníků a na cíle u stávajících zákazníků, u kterých chceme zvyšovat výnosy. Cíle v perspektivě interních procesů jsou potom nástrojem, kterým můžeme dosahovat jednotlivých cílů u finanční a zákaznické perspektivy, to znamená, že jsou plně podřízeny cílům v předchozích dvou perspektivách. Nakonec se vytvoří cíle pro perspektivu učení se a růstu, jejíž cíle jsou rovněž podřízeny všem předchozím perspektivám (Učeň, 2008, s.32).

Vzhledem k označení „Balanced“ u metody BSC je zřejmé, že mezi jednotlivými perspektivami by měla být určitá vyváženost a to především (Lang, 2007, s.247):

- vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli
- vyváženost mezi podnikovou minulostí, současností i budoucností
- vyváženost mezi peněžními i nepeněžními faktory
- vyváženost mezi děním ve vnějším i vnitřním prostředí podniku
- vyváženost mezi časnými i pozdními indikátory

Způsob jakým je dosaženo této vyváženosti u jednotlivých kategorií je potom předpokladem k tomu, jak kvalitně je daný BSC zaveden (Lang, 2007, s.247).

2.7.2 Finanční perspektiva

Nejvýznamnější finančně ekonomická perspektiva, jelikož podniky jsou schopny přežít pouze v případě, nacházejí-li se v přiměřené ziskové situaci. Nejvýznamnější je tato perspektiva především pro vlastníky kapitálu – akcionáře, neboť obsahuje klasické ukazatele rentability (Lang, 2007, s.250). Do této perspektivy jsou směřovány cíle a ukazatele zbývajících perspektiv, přičemž je důležité, aby byl každý ukazatel propojen řetězcem příčinných souvislostí, které povedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. Formování strategie pro tuto perspektivu vychází z podnikové vize a mise a až poté jsou stanoveny dlouhodobé finanční cíle na které se vážou další perspektivy. Finanční cíle a ukazatele k měření jejich dosahování jednak definují finanční výkonnost očekávanou od podnikové strategie a taktéž slouží k hodnocení cílů a ukazatelů zbývajících perspektiv (Bartoňková, 2010, s.43).

Abychom mohli určit, které ukazatele jsou pro podnik relevantní, je třeba si ujasnit v jaké fázi se samotný podnik, divize nebo výrobek právě nachází, jestli je ve stádiu

růstu, rozšiřování nebo stabilizace. Ujasnění je důležité proto, že rozdílná stadia životního cyklu vyžadují jiné strategie. Dosažení finančních cílů můžeme prakticky u všech podniků dosáhnout prostřednictvím některých z ukazatelů hybných sil (Lang, 2007, s.250):

- Zvyšování obrátu
- Snižování nákladů
- Zvyšování produktivity
- Lepší využívání aktiv (majetku)
- Strategie investic (snížování rizik)

Mezi základní ukazatele, které může podnik využít jsou ukazatele likvidity, ukazatele rentability (ROI, ROE, ROCE, ROS, ROA), ekonomická přidaná hodnota (EVA), provozní cash – flow a další (Lang, 2007, s.250-253).

2.7.3 Zákaznická perspektiva

Podstatou této perspektivy je definovat, jakým způsobem hodlá podnik naplnit cíle z finanční perspektivy, a to prostřednictvím zákazníků. Musí tedy dojít k realizaci vize podniku a plnění podnikových cílů, čehož podnik toho dosahuje tím, jak jej vnímají jeho zákazníci (Učeň, 2008, s.36).

Předpokladem dlouhodobého ekonomického úspěchu je spokojenost zákazníků. Je třeba vytvořit co nejvíce segmentovanou cílovou skupinu na základě silných stránek podniku. Cílové skupině potom na základě analýzy zákaznických požadavků nabídneme vhodnou řadu výrobků nebo služeb a právě způsob, jakost a rozsah splnění požadavků zákazníků je cesta ke spokojenosti a věrnosti zákazníků. Díky tomu je podnik schopen dlouhodobě zabezpečit rentabilitu a životnost podniku. Mezi nejdůležitější ukazatele, které se sestavují v zákaznické perspektivě patří **spokojenost zákazníků, podíl na trhu, akvizice zákazníků, věrnost zákazníků** a tohle všechno by mělo dohromady vytvářet **rentabilitu zákazníků** neboli jejich ziskovost (Lang, 2007, s.253). Když máme stanoveny tyto klíčové výstupní ukazatele, tak je třeba, aby byla zaručena jejich korespondence s podnikovými cíli v oblasti rozvoje procesů, služeb, marketingu, logistiky a výroby. Je na podniku, aby rozeznal, co skutečně zákazníci oceňují (Bartoňková, 2010, s.45).

2.7.4 Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva hledá odpověď na otázku „*Ve kterých podnikových procesech musíme vyníkat, abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky?*“ (Wagner, 2009, s.232).

Podstatou této perspektivy je definovat procesy a aktivity, které jsou potřebné pro vytvoření požadované hodnoty pro zákazníka a očekávaných finančních výsledků. (Pavelková, 2009, s.168). Tato perspektiva je tedy předpoklad toho, aby byly předchozí perspektivy – finanční a zákaznická úspěšné a tím pádem dosažení spokojenosti zákazníků, zvyšování rentability, růstu obrátu. Abychom tohoto docílili, je třeba vytvořit optimální interní procesy v podniku. (Lang, 2007, s.255).

2.7.5 Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva slouží k rozvoji podnikové infrastruktury potřebné pro realizaci procesů tak, aby docházelo k vytváření dlouhodobého zdokonalování a růstu. Nejdůležitější část této perspektivy tvoří lidské zdroje, informace a znalosti. Při dosahování cílů této perspektivy se pozitivní výsledky promítnou v lepší budoucí výkonnosti podniku, což kladně ovlivní ostatní perspektivy BSC (Pavelková, 2009, s.168). Cíl tedy spočívá ve vývoji potenciálu pracovníků, v optimalizaci organizačních procesů a informačních systémů. Pozitivní perspektiva učení se a růstu zaměstnanců je důležitým faktorem dlouhodobého zabezpečení schopnosti organizace přežít. Mezi důležité ukazatele této perspektivy lze zařadit spokojenost zaměstnanců, produktivitu zaměstnanců, věrnost zaměstnanců (Lang, 2007, s.258).

Spokojenost zaměstnanců – Můžeme analyzovat například formou dotazování zaměstnanců, abychom zjistili skutečný stav spokojenosti, také jej můžeme analyzovat podle atmosféry v podniku a sociálními kontakty zaměstnanců nebo podle druhu a četnosti spolupůsobení při rozhodování (Lang, 2007, s.258).

Produktivita zaměstnanců – Mimo jiné se produktivita projevuje například tím, že se zkrátí doby procesu. Zlepšit se může také jakost a růst produktivity. Produktivita může být také analyzována podle počtu zlepšovacích návrhů, které podá jeden zaměstnanec v určitém časovém období (Lang, 2007, s.258).

Věrnost zaměstnanců – Můžeme ji určit například u krátkodobé nemocnosti, kdy se pracovníci chtějí vrátit ke svým pracovním činnostem co nejdříve, nebo pomocí vlastní

iniciativy jako výrazu pracovní motivace. Tím že je zaměstnanec spokojený s informační politikou podniku. Může být docíleno například pomocí podnikového vzdělávání ke zvyšování kvalifikace (Lang, 2007, s.258).

2.7.6 Propojení ukazatelů BSC s podnikovou strategií

Pokud máme k dispozici dostatečné množství ukazatelů ze všech čtyř dimenzí strategického řízení podniku, potom může být vytvořen BSC. V těchto ukazatelích se pak odrážejí strategie jednotlivých obchodních nebo podnikových jednotek. Tento systém by měl být vyvážený, proto je třeba stanovit priority a také rozpoznat a v ideálním případě odstranit konflikty mezi cíli. Je důležité, abychom přitom respektovaly tyto tři principy (Lang, 2007, s.259):

- Identifikace vztahů mezi příčinou a následkem
- Spojení kauzálního řetězce všech ukazatelů BSC s finančními cíli
- Identifikace nositelů výkonů

2.7.7 Tvorba a implementace BSC

Implementaci BSC je v organizaci třeba chápat jako projekt, u kterého je nutné, aby všichni zúčastnění pracovníci byli podrobně seznámeni a srozuměni s jeho průběhem a byli motivováni k dosahování jeho cílů. Je třeba pracovníkům vysvětlit důvody, proč má smysl zavést metodiku BSC v dané firmě a že se tím vytvoří hodnota pro všechny zainteresované strany (vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, společnost, stát). Tvorba a implementace BSC je časově velice náročný proces, ve kterém se každá firma setká s mnoha obtížemi, je třeba, aby během implementace BSC proběhla řada podpůrných fází a řada školení relevantních pracovníků společnosti, kterých se samotná implementace nějakým způsobem dotkne (Kubáň a Toloch, 2010).

Implementaci BSC můžeme podle Horvátha rozdělit do pěti po sobě navazujících kroků (fází) (Horváth, 2004):

- Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC v dané firmě
- Specifikaci a objasnění firemní strategie
- Tvorba BSC
- Postup procesu rozšíření BSC do celopodnikové struktury

- Zajištění souvislého nasazení BSC

1. Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC v dané firmě

Prvním krokem, kterým se musí daná společnost zabývat je vymezení organizačních jednotek a úrovní společnosti, právě těchto oblastí se bude změna týkat a bude pro ně vytvořen BSC. Představuje to tedy jasné určení, koho se implementace BSC dotkne. Dále je třeba vybrat vhodné perspektivy, které budou zakořeněny v konceptu BSC a je třeba stanovit koncepční pravidla projektu implementace, tyto pravidla potom celý projekt řídí. Je třeba také určit odpovědnou osobu, která bude mít implementaci BSC do podniku na starosti a bude předávat informace o průběhu změny vedení společnosti (Horváth, 2004).

2. Specifikaci a objasnění firemní strategie

Jakmile jsou vytvořeny organizační předpoklady pro implementaci BSC, tak nastává fáze, která se týká objasnění firemní strategie. Je důležité, aby se management společnosti jednotně zaměřil na tento úkol, jelikož se jedná o složitý projekt a musí se docílit co nejsnazšího průběhu. Obecně je známo, že na tvorbě strategie by se měl podílet hlavně top management podniku, jelikož se předpokládá, že mají nejlepší informace a přehled o podniku. Mimo vyjasnění strategie je taky nutno provést analýzu podnikových dokumentů, typicky jde o výroční zprávy, statistické analýzy a tak dále (Horváth, 2004).

3. Tvorba BSC

Už jsou vytvořeny organizační předpoklady a je vyjasněna podniková strategie, dalším krokem je tedy již samotná tvorba BSC. Je třeba jasně stanovit oblast, které se dotkne tvorba BSC, což může být například celý podnik, některá z divizí nebo některý z útvarů podniku. Samotná implementace BSC je pak složením pěti kroků (Horváth, 2004):

- Vymezení strategických cílů společnosti
- Propojení vztahů mezi příčinami a následky – strategická mapa
- Výběr měřítek
- Stanovení cílových hodnot
- Konečně odsouhlasení a volba strategických akcí

Strategická mapa

Tato mapa je nástrojem, který umožňuje rozpoznat řetězce příčin a následků ve vazbě na strategickou orientaci společnosti a zároveň i komunikaci těchto vztahů uvnitř ní. Používá se k vizualizaci systému měření výkonnosti označované jako Balanced Scorecard. Spočívá v kombinaci a uspořádání strategických cílů jednotlivých perspektiv směrem k cíli hlavnímu (Wagner, 2009, s.222).

4. Postup procesu rozšíření BSC do celopodnikové struktury

Po konečném odsouhlasení a volbě strategických akcí nastává fáze, kdy je potřeba rozšířit BSC spolu se zajištěním informovanosti o chystané změně mezi všechny zaměstnance, kterých se projekt nějakým způsobem dotkne. Jinými slovy vstřípit BSC do celopodnikové struktury. Tento proces může být rozšířen buďto přes horizontální integraci, což představuje propojení jednotlivé podnikové jednotky na stejné úrovni, nebo přes vertikální integraci, kdy jde o propojení více než jedné úrovně (Horváth, 2004).

5. Zajištění souvislého nasazení BSC

V této poslední fázi je nutno zkontrolovat, jestli byly předchozí kroky úspěšně dokončeny a že byl BSC úspěšně rozšířen do celopodnikové struktury spolu se sladěním strategií. Dále je třeba dbát na to, aby se zajistilo souvislé fungování BSC pomocí tvorby trvalého systému řízení výkonnosti. Toho lze docílit tak, že se podnik zaměří na oblasti strategického a operativního plánování, controllingu, reportingu a je třeba taky dbát na systém řízení lidských zdrojů (Horváth, 2004).

2.7.8 Výhody a nevýhody implementace BSC

Mezi jednotlivé **výhody** (přínosy), které metodika BSC přináší svou implementací do společnosti patří (Bartoňková, 2010, s.48; Lang, 2007, s.265; 9):

- Organizace se jako celek soustřeďuje pouze na omezené množství klíčových ukazatelů nezbytných pro zvýšení výkonnosti
- Vyjasnění a převedení podnikové vize, mise a strategie do přesných a konkrétních cílů
- Propojení strategických plánů a klíčových měřítek

- Propojení podnikové strategie s lidským kapitálem - aktivní zapojení zaměstnanců
- Umožňuje převést podnikovou strategii na operativní úroveň
- Obsahuje nejenom hodnoty z minulosti a současný stav, ale také díky němu jde určit potenciální růst podniku v budoucnosti

Mezi **nevýhody** této metodiky můžeme zařadit (23):

- Neakceptace BSC zaměstnanci podniku, popřípadě nedostatek lidských zdrojů
- Riziko špatné volby ukazatelů – nedostatečná revize by mohla vyústit v nárůst o ukazatele, které nemají vazbu na strategii. Je nutné zvolit optimální množství ukazatelů – ani málo, ale moc
- Nepochopení konceptu ze strany managementu – je třeba, aby byl BSC komplexní a aby obsahoval všechny strategické cíle
- Nepochopení účinku příčinné souvislosti v rámci čtyř perspektiv BSC

3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola diplomové práce bude zaměřena na analýzu současné situace společnosti LOMAX & Co spol. s.r.o. Nejdříve bude společnost představena spolu s její historií. Dále budou představeny činnosti firmy, informace o produktech a taky bude představena vize společnosti. V druhé části této kapitoly budou sestaveny jednotlivé části strategické analýzy, jmenovitě pak jde o analýzu SLEPTE, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, McKinseyho 7S analýzu a výslednou SWOT analýzu. V poslední této kapitoly bude provedena finanční analýza v období let 2015-2019, jelikož společnost ještě nevydala oficiálně účetní výkazy za rok 2020. V poslední části této kapitoly bude shrnutí finanční analýzy.

3.1 Představení společnosti

3.1.1 Základní údaje o společnosti

Datum vzniku a zápisu:	26. srpna 2003
Spisová značka:	C 44060 vedená u Krajského soudu v Brně
Obchodní firma:	LOMAX & Co s.r.o.
Sídlo:	Bořetice č.p. 417, PSČ 69108
Identifikační číslo:	26903920
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba a prodej garážových vrat zámečnictví, nástrojářství malířství, lakýrnictví a natěračství výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	1 000 000,- Kč (Justice, 2012-2015).



Obrázek 4: Logo společnosti (Zdroj: Lomax, 2021)

3.1.2 Historie společnosti

Původně byla společnost založena v roce 1992 v Bořeticích v Jihomoravském kraji a začínala v oboru stínící techniky, tehdy fungovala pouze ve formě „fyzická osoba – Luboš Dufek“. V roce 2003 došlo k zápisu do obchodního rejstříku pod názvem LOMAX & Co s.r.o. (Lomax, 2021)

V roce 1996 byl firmou koupen první vlastní výrobní prostor v Bořeticích a byla zahájena výroba rolovacích vrat a předokenních rolet. Kvalita byla pro firmu od začátku na prvním místě, a proto vytvořili tým odborníků a byly pořízeny špičkové CNC stroje a další technika potřebná k rozvoji firmy. Díky tomu firma zaručuje pod značkou Lomax rychlou výrobu, precizní montáž a taky snadno dostupné náhradní díly, a to vše na míru (Lomax, 2021).

Pro firmu byl stěžejní rok 2000, kdy byla do provozu uvedena na zakázku nově vyrobená válcovací linka, díky které se Lomax stal první českou firmou, která si sama vyrábí panely pro sekční vrata. Tato linka posunula jakost na novou úroveň a značka Lomax se díky tomu stala synonymem pro dlouhou životnost, bezpečnost a pevnost. V roce 2002 byla společností v Brně na stavebním veletrhu IBF představena celosvětová designová novinka sekčních garážových vrat, kde šlo o imitaci dřeva, kdy byl pomocí exteriérové folie pokryt celý ocelový panel garážových vrat. Tuto metodu později využili i další evropští výrobci, společnost tedy byla v této oblasti průkopníkem (Lomax, 2021).

Mezi úspěchy firmy LOMAX & Co spol. s.r.o. zařazujeme umístění na 14. místě celorepublikového žebříčku v tzv. Štice českého byznysu v roce 2006, která hodnotí nejdynamičtější české firmy. Další úspěch přišel v roce 2011, kdy společnost získala 2. místo v soutěži „Společnost roku“ v Jihomoravském kraji. Stejně soutěže se zúčastnila i

v roce 2012, kdy bylo při vyšší konkurenci (celkem 219 firem) dosaženo v Jihomoravském kraji celkové 3. místo (Lomax, 2021).

V roce 2020 se v soutěži „Českých 100 Nejlepších“ vůbec poprvé umístila i společnost LOMAX a to na 78 příčce. Tohoto ocenění dosáhla díky hlasování 25 tisíc respondentů v dotaznících od společnosti Comenius a dostala se tak mezi nejlepší české firmy, které dosahují vynikající, mimořádné, popřípadě alespoň pozitivně pozoruhodné výsledky (Lomax, 2021).

V současné době je Lomax jedničkou na trhu. Je to největší český výrobce garážových vrat a stínící techniky a vlastní 80 poboček po celé České republice a na Slovensku, ale je možné je najít i v Polsku, Německu a Rakousku (Lomax, 2021).

3.1.3 Vize společnosti

Lomax se dlouhodobě drží původní vize a tou je, že chce být významnou českou firmou, která se od své konkurence výrazně odlišuje a v oblastech výrobků, služeb, péče o zákazníky a přístupu, který má ke všem zainteresovaným stranám pak tuto konkurenci daleko převyšuje. Klientům chce přinášet maximální možný servis, jistotu a pohodlí. Společnost chce dále rozvíjet své postavení na trhu a jako stabilní výrobní společnost chce být spolehlivým partnerem nejenom pro své zákazníky, ale i pro své zaměstnance. V následujících letech se bude Lomax snažit udržet se v čele jako největší český výrobce garážových vrat a také získávat nové obchodní možnosti na evropském trhu (Výroční zpráva Lomax, 2019).

3.1.4 Produktové portfolio

Hlavním předmětem podnikání je výroba, prodej a montáž garážových vrat a stínící techniky, ale ve svém sortimentu nabízí i doplňkový sortiment, viz tabulka 1.

Tabulka 1: Produktové portfolio (Zdroj: Vlastní zpracování dle Lomax, 2021)

Hlavní sortiment	Ostatní sortiment
Garážová vrata	Okna a vstupní dveře
Venkovní žaluzie	Komponenty a pohony pro vrata a brány
Předokenní rolety	Sítě proti hmyzu

„Žádné kompromisy ani nekvalitní materiály. Všechna vrata, rolety, žaluzie i dveře sami vyrábíme v České republice. Vždy podle vás a na míru rozměrům vaší garáže nebo vašeho domu. Co si nevyrobíme sami, nakupujeme od prověřených firem ze zemí Evropské unie. Díky tomu garantujeme vysokou kvalitu, spolehlivost a dlouhou životnost. Neříkáme to jen tak. Na naše výrobky poskytujeme prodlouženou záruku až 10 let.“ (Lomax, 2021)

Garážová vrata, které společnost v současnosti nabízí (Lomax, 2021):

- **Sekční garážová vrata** jsou vhodná v případě, jestliže se chce klient vyhnout stavebním úpravám, případně to jeho garáž neumožňuje. Jejich výhodou je, že se skvěle přizpůsobí stávajícím podmínkám a nová vrata budou hotova za pár hodin a bez zásahu do okolního zdiva.
- **Posuvná garážová vrata** jsou praktická, jelikož splňují funkci jak vrat, tak i dveří. Mohou být otevřena jenom do průchozí šířky osob, nebo na průjezd auta. Tyto vrata mají minimální nároky na stavební připravenost.
- **Rolovací garážová vrata** jsou vhodná, pokud má klient malou garáž a potřebuje vrata, která šetří místo. Tyto vrata se rolují do boxu nad stavebním otvorem a díky tomu může být v garáži využit prostor až po strop.
- **Dvoukřídlé garážové vrata** jsou určena především pro milovníky české klasiky, ale i tato vrata prošla moderními úpravami a je na klientovi, jestli bude chtít mít kliku na pravé nebo na levé straně.
- **Průmyslová vrata** jsou vhodná zejména z firemního hlediska, jelikož vydrží každodenní náročný provoz. Jsou tedy vhodná pro sklady, haly, autoservisy a další.

Všechny varianty těchto garážových vrat se nabízejí se zárukou na 10 let a jsou dělané na míru podle požadavků klientů, kteří si taktéž vybírají z jedné ze 2500 barev (Lomax, 2021).

Předokenní rolety

Slouží zejména k ochraně soukromí a majetku, zatemnění a snížení hluku, v létě navíc zabraňují přehřívání domácnosti a v zimě naopak zabraňují únikům tepla přes okna ven. Tyto rolety se hodí jak pro novostavby, tak pro rekonstrukce a jsou snadno namontované na jakoukoli budovu. Záruka činí 5 let a je možné vybrat si z široké řady

barev (2500) a typů lamel a díky tomu se perfektně přizpůsobí všem klientovým požadavkům (Lomax, 2021).

Venkovní žaluzie

Používají se převážně k chlazení budov v létě, kdy zachytí až 96% sluneční energie, čímž je mnohem účinnější než žaluzie vnitřní, která dosahuje polovičních hodnot. Zajistí taky téměř úplné zatemnění a slouží k ochraně soukromí. Je možné je ovládat na dálku pomocí dálkového ovladače a vztahuje se na ně záruka 5 let (Lomax, 2021).

Hliníkové vchodové dveře

Klient má možnost sladit si hliníkové vchodové dveře AKTIV 77 se zbytkem domu pomocí široké škály barevných dekorů, nerezových doplňků a prosklení. U těchto vchodových dveří se využívá 3bodový zámek GU-SECURITY Automatic s automatickým zamykáním. Pokud klient zapomene zamknout, systém to automaticky udělá za něj. Tyto dveře je také možno osadit čtečkou na otisk prstů a odemykání tak bude bezpečnější a jednodušší, nebo také s kódovací klávesnicí nebo RFID čipem (Lomax, 2021).

3.2 Strategická analýza

3.2.1 SLEPTE analýza

Sociální faktory

Sociální faktor je důležitý, jelikož má vliv na změnu poptávky po produktech a taky může mít vliv na nabídku práce, kam spadá například ochota pracovat pro daný podnik a lidé tyto vlivy vnímají a vyžadují od svého budoucího zaměstnavatele, partnera nebo dodavatele toto sociální cítění. Společnost se dlouhodobě snaží v tomto sociálním prostředí vynikat, a to jako společnost, která pomáhá potřebným, která vyhláší různé soutěže pro zákazníky a partnery atd. I přesto, že většina soutěží, které Lomax vyhláší jsou celorepublikové, například soutěž z roku 2021 o nový Opel Crossland X, která byla pro všechny zákazníky, kteří si zakoupili některý z výrobků společnosti (Lomax, 2021), tak je pro společnost nejdůležitější sociální okolí v prostředí Bořetic (okres Břeclav - Jihomoravský kraj), jelikož z této oblasti zaměstnává většinu svých zaměstnanců a v této oblasti se taktéž snaží začlenit do okolí interakcí v podobě různých charitativních

akcí, sbírek, soutěží atd. V okolí Bořetic je Lomax vnímána jako jedna z top 3 společností co se velikosti i prestiže týče. Tyto akce mají společný cíl a tím je pomoc potřebným, což společnosti přináší v očích veřejnosti body k dobru. Společnost podporuje dětské domovy, domovy pro seniory, ligu vozíčkářů, nadace pro postižené a taky podporuje mládežnický sport v regionu. V roce 2020 věnovali 39 darů v celkové výši téměř 400 tis. Kč (Lomax, 2020).

Společnost se snaží kromě dobrého jména společnosti taktéž zaujmout zaměstnaneckými výhodami a rostoucí průměrnou mzdou, která činila v roce 2019 asi 29 700 korun u řadových zaměstnanců a asi 60 170 korun na vedoucí řídící zaměstnance. Lomax v současnosti zaměstnává zhruba 180 zaměstnanců a podle českého statistického úřadu žilo v roce 2020 na území Bořetic 1294 obyvatel. Nicméně společnost zaměstnává i zaměstnance z ostatních lokalit okresu Břeclav v kterém bylo k 31.12.2020 podle českého statistického úřadu 116 482 obyvatel. Bořetice i celkově okres Břeclav v průběhu poslední let zaznamenávají nárůst obyvatelstva i s nárůstem jejího vzdělání. Společnost si sama zaučuje svou pracovní sílu a je pro ně dostačující, aby měl zaměstnanec alespoň střední školu s maturitou u vyšších pozic a základní vzdělání s podmínkami fyzické zručnosti u pozic dělníků a montérů (Český statistický úřad, 2021).

Legislativní faktory

Jako společnost s ručením omezením se musela společnost podřídit zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. Součástí jsou zákony, předpisy, vyhlášky a různá další legislativní omezení, kterými se společnost musí řídit a které jí ukládají určité povinnosti. Společnosti v průmyslových odvětvích se současně musí řídit průmyslovou politikou EU. Mezi nejdůležitější zákony a právní normy, kterými se musí firmy v tomto odvětví řídit patří: celní a daňové zákony, zákon o ochraně spotřebitele, občanský zákoník, obchodní zákoník, zákoník práce, zákon o mzdě, zákon o účetnictví, zákon o požární ochraně, zákon o technických požadavcích na výrobky, zákon o ochraně přírody a krajiny, zákon o ochraně zdraví při práci, hygienické předpisy a normy. Kromě těchto zákonů a právních norem na území České republiky se musí řídit i zákony a právními normami ze zahraničních zemí, kam své produkty exportuje a tam patří zákony Slovenské republiky,

Německa, Rakouska a Polska, což vyžaduje zvýšenou pozornost a schopného právního poradce ve společnosti, popřípadě externího.

Ekonomické faktory

Současná ekonomická situace není podnikání v České republice příliš nakloněná, za celý rok 2020 se ekonomika propadla o 5,6 %, což představuje největší pokles v historii samostatné České republiky, nicméně se s tím dokázala společnost Lomax vypořádat a nezaznamenala pokles tržeb, právě naopak, vzhledem ke skutečnosti, že obyvatelé České republiky místo investic do cestování investovali výrazně více do domácností a jejich modernizace. V následující tabulce (tabulka 2) můžeme vidět vývoj reálného hrubého domácího produktu České republiky. Současná predikce Ministerstva financí předpovídá, že v tomto roce (2021) se vrátí ekonomika částečně zpátky a meziročně vzroste o 3,1 %. Taktéž měnový kurz českých korun vůči euru nebyl v roce 2020 příliš pozitivní a meziročně koruna zeslábla o 70 haléřů, což má pro společnost vliv na zahraniční obchod se Slovenskem, Rakouskem a Německem, jelikož z celkových tržeb dělá jeho export do zahraničí v průměru 16,6 % tržeb. Predikce na následující roky ale vypadá pro společnost optimisticky a koruna by měla v období let 2021 až 2022 posílit. Stejný případ byl i u inflace, dá se říct, že rok 2020 byl pro společnost co se vnější ekonomické situace týče ten prozatím nejhorší, jelikož inflace byla v roce 2020 3,2 % a projevílo se to zejména na vzrůstajících cenách materiálu a celkové náklady společnosti se tak zvýšily. Predikce do následujících let je ale podle Ministerstva financí České republiky opět pozitivní, jelikož bude docházet k oživení globální ekonomické aktivity (Ministerstvo financí ČR, 2021).

Tabulka 2: Ekonomické ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstvo financí ČR, 2021)

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020	Predikce 2021	Predikce 2022
Reálný HDP (%)	2,5	5,2	3,2	2,3	-5,6	3,1	3,7
Měnový kurz CZK/EUR (Kč)	27,0	26,3	25,6	25,7	26,4	25,9	25,5
Míra inflace spot. cen (%)	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	2,5	2,3

Politické faktory

Česká republika je unitárním státem s parlamentní a zastupitelskou demokracií. V současnosti je politická situace v České republice velice nestabilní, a to především kvůli současné situaci s nákazou Covid-19, jelikož toto onemocnění v politice způsobuje jednu negativní příhodu za druhou. Od doby co se poprvé v České republice objevila tato nemoc (1. března 2020) se na pozici ministra zdravotnictví vystřídali již 4 představitelé. V současnosti vede vládu hnutí Ano v čele s Andrejem Babišem, nicméně byly vypsané parlamentní volby na 8. a 9. října 2021 a momentálními kandidáty o vítězství v těchto volbách jsou hnutí Ano a na druhé straně dvojblok Pirátů a STAN. Výhra v těchto volbách může do značné míry ovlivnit budoucí směr České republiky i s její ekonomikou. V současné době taktéž eskalují střety s Ruskem, což bude mít pravděpodobně vliv na export a import České republiky (Ministerstvo financí ČR, 2021).

Politika České republiky prakticky nebrání zahraničním investorům a firmám ve vstupu na český trh. To pro námi analyzovaný podnik představuje riziko vstupu dalších velkých zahraničních řetězců jako je například společnost Hörmann. Důležitým předpokladem u politických faktorů je setrvání v Evropské unii, jelikož má velký vliv nejenom na náš stát, ale i na okolní státy, kterým společnost dodává své produkty – Slovensko, Rakousko, Německo, Polsko a jelikož z celkových tržeb 357 306 tis. Kč, které společnost v roce 2019 získala ze své podnikatelské činnosti, bylo z 58 416 tis. Kč tvořeno exportem právě do těchto zemí a každoročně tyto tržby rostou, odchod z EU by měl určitě negativní vliv na další působení společnosti na zahraničních trzích.

Technologické faktory

Jakožto přední český výrobce v oblasti stínící techniky a garážových vrat musí společnost neustále sledovat vývoj a trendy v technologiích na svém tuzemském trhu i na trzích zahraničních (především pak inovace v technologiích konkurenční společnosti Hörmann), je to právě společnost Lomax, která přichází s novými metodami a inovacemi na trh a která se snaží neustále zdokonalovat své výrobky a služby, jelikož dochází k jejich morálnímu zastarávání. U vývoje nových produktů pak reaguje na současné požadavky a trendy na trzích stínící techniky a garážových vrat.

V posledních letech se drží trendu, že každý druhý rok vypustí na trh nějaký nový výrobek s novou technologií. Dokládají to i investice do nových produktů například z roku 2018, kdy byly ve výši 17 milionů korun (součástí je i nákup za nové výrobní technologie) a za svou snahu získala ocenění za kvalitu výrobků, které jim dokládá, že jejich práce je skutečně kvalitní a případný zájemce nemusí mít obavy je oslavit (Lomax, 2019).

Ve společnosti tedy často probíhají inovace, které bývají i částečně spolufinancovány Evropskou unií. Evropský fond pro regionální rozvoj, který podporuje podnikání a inovace pro konkurenceschopnost spolufinancoval projekt s cílem výroby inovovaného produktu, který byl předmětem vlastního vývoje s následným zavedením výrobního programu společnosti a realizací zakázek (Lomax, 2019).

Trh stínící techniky a garážových vrat se v posledních letech dost zaměřuje na doplňkové chytré technologie, které slouží k lepší bezpečnosti a jednoduššímu ovládání v takzvaných chytrých domácnostech. Očekává se, že do roku 2022 bude v České republice až 15% chytrých domácností, které budou tyto technologie využívat a Lomax se tomuto technologickému trendu snaží přizpůsobit, ve své nabídce má dálková ovládání, chytrá čidla, díky kterým se venkovní žaluzie samy nastavují a další (Lomax, 2020).

Ekologické faktory

Společnost ve svých výročních zprávách dokládá, že si nejsou vědomi existence jakýchkoliv potenciálních závazků plynoucích z ekologických škod. Společnost se naopak v rámci aktivit v oblasti životního prostředí snaží důsledně třídit odpad dle jednotlivých skupin a zavádí nové technologie, které jsou šetrnější pro životní prostředí. Společnost tedy splnila všechny legislativní požadavky (zákony) v rámci životního prostředí a neřešila žádná porušení ani havárie v této oblasti v posledních letech.

Společnost již od roku 2016 dostává osvědčení EKO-KOM, které dokládá, že má společnost splněnou povinnost ve zpětném odběru a využití odpadu, kam spadají plasty, papír a jiné. Lomax současně ve svém blogu představuje pro své odběratele návrhy jakým způsobem můžou ekologii pomoci i oni při výstavbách a rekonstrukcích svých domů, zejména jde o výběr materiálu, dále pak o to jaké ekologická kritéria daný projekt musí mít a že ekologii pomůžou i moderní domácí aplikace (Lomax, 2017).

Jelikož ceny energií v posledních 20 letech rostou, především pak elektrická energie a plyn, snaží se Lomax o snížení ekologických nákladů v této oblasti. Například díky využití stínící techniky (ředokenní žaluzie a rolety) mohou odběratelé v létě ušetřit až 30% nákladů za ochlazování interiéru a v zimě díky této stínící technice mohou naopak zabránit únikům tepla. To pomáhá snižovat emise CO₂ (Lomax, 2021).

3.2.2 Porterova analýza pěti sil

Stávající konkurence

Síla stávající konkurence je **vysoká**, jelikož je trh nasycen desítkami dodavatelů (tuzemských i zahraničních) garážových vrat a stínící techniky. I přes to, že je společnost Lomax jedničkou na trhu, představuje pro ni konkurence velkou hrozbu. Tato konkurence totiž nabízí velmi podobné produktové portfolio jako Lomax a někteří nabízejí také substituty. Na trhu stavebnictví se dosahuje úspěchů především díky správnému pochopení a splnění individuálních zákaznických požadavků a díky odpovídající kvalitě a ceně produktů. V České republice je určitě výhodou mít nálepku českého výrobce, ale i přesto je zde v posledních letech obliba zahraničních dodavatelů jako je například firma Hörmann, která dováží výrobky z Německa a přímo s Lomaxem i na českém, německém, polském a rakouském trhu soupeří.

Lomax je tržním vůdcem na tuzemském trhu, ale co se týče trhů v okolních státech, kam společnost dováží své výrobky, můžeme říct, že je tam vzhledem ke konkurenci o několik kroků pozadu. Jeho přímý zahraniční konkurent je společnost Hörmann (přední evropský výrobce dveřních a vratových systémů) a ti jsou jakožto součást nadnárodního koncernu na zahraničních trzích zvýhodněni a zákazníci zde vnímají jejich tradici tak, jak je na tuzemském trhu vnímána tradice Lomax. Nejsilnější konkurenti, kteří podnikají na stejných trzích jako daná společnost jsou Hörmann, Kružík a Trido.

Hörmann – největší konkurent společnosti Lomax, který na území České republiky působí jako Hörmann Česká republika s.r.o., se zabývá dovozem a distribucí vratové a dveřní techniky ze svých výrobních závodů mateřské společnosti v Německu a dalších zemích EU. Hlavní činností společnosti je prodej obchodně-montážní firmám na území České republiky a zajišťují její servis. Tržby společnosti Hörmann Česká republika s.r.o. jsou 2x tak velké jak tržby společnosti Lomax. V roce 2019 byly tyto tržby za prodej zboží, výrobků a služeb ve výši 750827 tis. Kč, kdežto Lomax měl v roce 2019 tyto

položky tržeb ve výši 357306 tis. Kč, s tím rozdílem, že u společnosti Hörmann jsou téměř všechny tržby z tržeb za prodej zboží a u společnosti Lomax je to za prodej výrobků a služeb. Hörmann má tu výhodu, že je součástí nadnárodního koncernu, který jim dodává tyto výrobky (Výroční zpráva Hörmann, 2019).

Kružík, s.r.o. - je významný český dodavatel sekčních garážových a průmyslových vrat, a to nejenom v České republice, ale i v dalších zemích střední Evropy (13 zemí). Stejně jako Lomax se prezentují jako rodinná firma a nevyužívají cizí kapitál a vyrábí vrata přesně na míru dle požadavků zákazníků. Celkové tržby z prodeje výrobků a služeb za rok 2019 měla společnost ve výši 203245 tis. Kč (Výroční zpráva Kružík, s.r.o., 2020).

Trido, s.r.o. – je významný český dodavatel se sídlem v Blansku a zaměřuje se na automatické dveře, turnikety, garážová a průmyslová vrata. Stejně jako společnost Lomax i Trido exportuje své produkty také na Slovensko, do Německa i Rakouska a zároveň také dodává pohony pro automatické dveře a garážová vrata od dovozce těchto systémů společnost SOMMER (Trido, 2021).

Nová konkurence

Síla potenciální nové konkurence **je nízká**. I přes to, že se nejedná o regulovaný trh, tak má trh s garážovými vraty v České republice velkou intenzitu konkurence, což je pro potenciální novou konkurenci velice nepříznivé. Jelikož se nejedná o trh se zbožím spotřební povahy, kde se zákazníci často lehce přemístí ke konkurenci, na tomto trhu to tak není, zde si zákazníci zakládají na kvalitě, tradici, spolehlivosti a preferují zakázkovou výrobu přesně na míru, což vyžaduje specifickou technologii a odborné znalosti. A právě tady by měla společnost Lomax velkou výhodu proti své nové konkurenci, jelikož ji zákazníci již dobře znají jako kvalitního a spolehlivého dodavatele – jedničku na trhu.

Velkým problémem se kterým by se nová konkurence jistě setkala jsou vysoké počáteční kapitálové náklady potřebné na techniku, technologii, výrobní kapacitu, distribuční síť atd. Pro úspěšné usazení na trhu jsou potřebné i dovednosti a zkušenosti pro výrobu dle přesných preferencí zákazníků, je třeba zde mít vlastní know-how.

Trh je ovlivněn výkyvy ve využívání kapacity, jelikož poptávka přímo souvisí se změnami v ekonomice a stavebnictví a také s výkyvy cen materiálů (například hliník), které v současnosti rostou.

Jisté bariéry vstupu do odvětví jsou v podobě vyhlášek a norem, které stanovují jaké minimální rozměry musí mít například dveře, v jakém výškovém rozsahu musí být umístěny ovládací prvky a další pokyny, kterými se musí společnost při instalaci výrobků u zákazníků řídit.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů **je střední**. Za tuto střední sílu odběratelů může ale i částečně sama společnost Lomax, jelikož je to jedna část jejich strategie, kdy se snaží dát odběrateli možnost se do jisté míry podílet na tvorbě zakázky. V současnosti je společnost největším českým výrobcem garážových vrat, jedničkou na trhu. Aby si společnost tuto pozici na trhu udržela jsou pro ní spokojení odběratelé tím nejdůležitějším, a to je vzhledem k standardizovaným výrobkům problém, jelikož existuje velké množství dodavatelů na trhu a pro odběratele není problém přejít ke konkurenci. Pro společnost je ale výhodou, že je českými odběrateli vnímána jako značka kvality, spolehlivosti a jistoty.

Smluvní partneři mají pevně stanovené podmínky, za které od společnosti výrobky nakupují a zákazníci v maloobchodní síti nemají moc velkou možnost ceny ovlivnit, jelikož je určuje kvalita daného výrobku a ceny vstupů.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů **je vysoká**. Tento fakt je ovlivněn zejména celosvětovým trhem surovin jako jsou například ocel, hliník atd. Například u dodavatelů specifického hliníku z kterého se vyrábí žaluziové lamely je změna dodavatele velice složitá, jelikož se na území Evropy nachází takoví dodavatelé pouze 3 a díky tomu je jejich vyjednávací síla natolik vysoká, že si můžou diktovat své podmínky a jelikož poptávka převyšuje nabídku, tak tyto podmínky společnosti často přijmou. A podobné je to i u dalších dodavatelů specifického materiálu. Z těchto 3 dodavatelů uzavřela společnost spolupráci pouze s jednou a tak je na ni defacto závislá.

Substituční produkty

Hlavní sortiment, který společnost nabízí jsou garážová vrata. U tohoto sortimentu se ale společnost zaměřila na skoro všechny možné varianty výrobku, a to zahrnuje jak výrobky pro rodinné domy, tak pro průmyslové haly. Jedinou variantou, na kterou se

v současné době nezaměřuje jsou obyčejná výklopná vrata, které bývají často tou nejlevnější alternativou. Jejich nevýhodou je ale velká potřeba na prostor před vraty, a proto jsou pro většinu domácností, jejichž garáž ústí do ulice často nepřijatelné.

Substitutem pro odběratele je určitě možnost způsobu zavírání vrat (automatické x ruční). Lomax nabízí automatické otevírání vrat pomocí dálkových ovládaní a dalších bezpečnostních prvků, odběratel by se mohl obrátit na substituční výrobek a zakoupit si levnější produkt, který podobné služby neumožňuje.

Co se týče stínící techniky, Lomax se zaměřuje na předokenní varianty rolet a žaluzií, substitučním produktem konkurence jsou všechny rolety a žaluzie, které nejsou zvenčí domu, ale jsou uvnitř, za oknem. Výhoda těchto vnitřních rolet a žaluzií spočívá v jejich lepší udržitelnosti, kdy na ně nemají vliv povětrnostní a jiné přírodní podmínky a také nemohou být poškozeny popřípadě odcizeny lidmi. I přes to, že tyto substituční produkty mají své výhody, tak kromě zatemnění a ochrany soukromí si lidé pořizují tyto produkty i kvůli výhodě chlazení budov v létě, a právě toto je důležitý faktor, který výrobky Lomax nabízí. Díky venkovnímu zavedení žaluzií (rolet) se zachytí až 96% sluneční energie, čímž je mnohem účinnější než žaluzie vnitřní, která dosahuje polovičních hodnot.

Dalším substitučním produktem jsou záclony a závěsy, které mají sice nižší cenu než výrobky Lomax, ale mají oproti výše zmíněným výrobkům velmi omezené využití a slouží především k ochraně soukromí. Jsou sice stále hojně využívány, nicméně především u staveb nových rodinných domů se už prakticky nevyskytují.

Lomax soupeří s těmito substitučními produkty díky stálým cenám svých výrobků, popřípadě jejich snižováním. Nejdůležitější je ale neustálé zlepšování těchto výrobků a doprovodných služeb jako jsou instalace, dlouhé záruční doby (5-10 let) a další. Síla substitučních produktů u garážových vrat je **střední** a u stínící techniky je **nízká**.

3.2.3 7S

Strategie

Strategie společnosti staví na historii a pověsti a je zaměřena na diferenciaci svých výrobků a služeb, které nabízí, dále pak na dobré vztahy s partnery a zákazníky, a to vše je nezbytné, aby získala nad svou konkurencí dostatečnou převahu. Aby společnost

získala tuto konkurenční převahu (výhodu), snaží se o významné odlišení od své konkurence, a to především díky nadstandartním službám, které poskytuje ke svým „vyladěným“ výrobkům. Součástí těchto služeb jsou pak dlouholeté záruky, bleskurychlý záruční a pozáruční servis a profesionální vystupování z řad zaměstnanců společnosti. Výrobky pak musí splňovat přesné technické požadavky na jakost. Tohle vše pak klientům přináší jistotu a pohodlí.

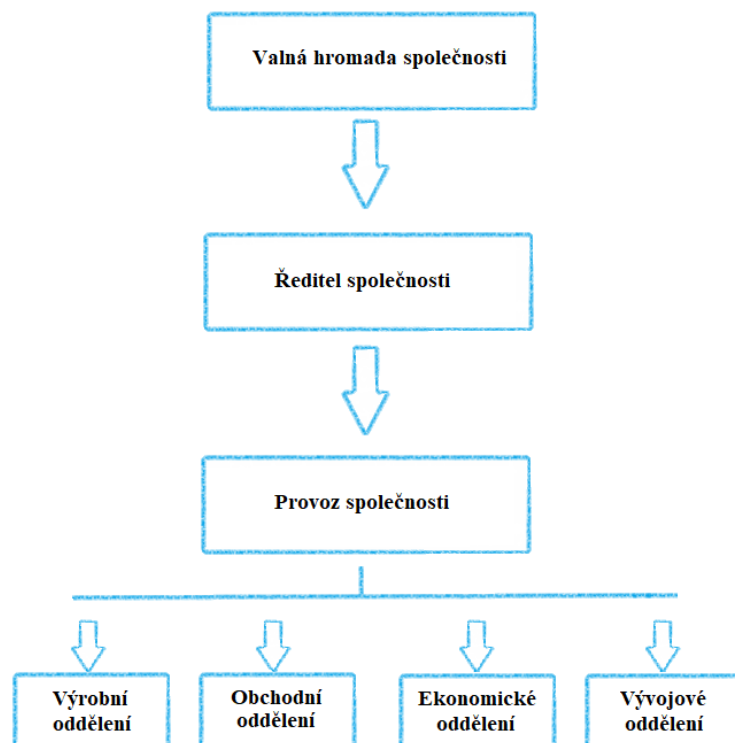
Společnost se v rámci strategie zaměřuje na rychlé reakce na dění na trhu – na aktuální změny poptávky a mezery na trhu. Dokážou využít tyto mezery na trhu a tuto novou nerozdělenou poptávku použijí ke zvýšení počtu zakázek a obrátu. Toho společnost dosahuje s nově navrženými výrobky a službami. Bohužel ale plánování a predikce budoucího vývoje trhu a budoucí poptávky je občas chybná.

Struktura

Společnost využívá klasickou liniiovou organizační strukturu. Na vrcholku této organizační struktury společnosti jsou 2 vedoucí řídicí pracovníci, kteří dělají nejdůležitější rozhodnutí ve společnosti. Tito 2 vedoucí řídicí pracovníci jsou zároveň jednatele společnosti a členové valné hromady. Jeden z vedoucích řídicích pracovníků také zastává funkci ředitele společnosti. Díky nízkému počtu vedoucích řídicích pracovníků dochází k rychlým a účelným rozhodnutím a následným příkazům, které se pak předávají k nižším řídicím pracovníkům a dále do celé organizace.

Dále (viz obrázek 5) se pak organizační struktura rozvíjí na jednotlivé složky provozu společnosti. Čtyři hlavní složky provozu společnosti tvoří výrobní ředitel, pod kterého spadají mistři výroby a dělníci ve výrobě. Dále pak obchodní ředitel, pod kterého spadají oblasti marketingu, exportu, vedení poboček a oblasti maloobchodu a velkoobchodu. Ekonomický ředitel má pod sebou fakturace, účetní, pokladní atd. A vedoucí technického rozvoje má pod sebou vedoucí montáží a vývojáře.

Společnost má kromě České republiky pobočky také na území Slovenska, Polska, Německa a Rakouska, nicméně v těchto zemích nemá žádnou organizační složku a všechno je řízeno z hlavní pobočky v České republice v Bořeticích oběma jednatelemi společnosti. Tyto pobočky jsou potom řízeny smluvními partnery, kteří odebírají produkty společnosti a dále je distribuují ve svých regionech.



Obrázek 5: Zkrácená organizační struktura Lomax (Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy Lomax, 2019)

Systémy

V současné době je ve společnosti Lomax využíván ERP systém Helios Orange od partnera Asseco Solutions, a.s., která zároveň plně zodpovídá za zajištění servisních služeb. Tento moderní ERP systém je určený pro středně velké a velké firmy a pomáhá zefektivnit veškeré firemní procesy a podává přehled jak o vnitřním prostředí společnosti, tak o situaci na trhu. V Lomaxu je využíván k činnostem jako jsou například nákup materiálu, prodej, řízení skladu, řízení zakázek. Kromě toho zastává i podpůrné procesy jako jsou například řízení mezd, účetnictví, legislativní požadavky atd. Součástí tohoto ERP systému jsou i očekávání, vize a strategie společnosti Lomax, partnerská síť a další.

Lomax svým klientům zprostředkovává systémy na automatizaci domácnosti od svého partnera společnosti Somfy. Nabízí klientům systémy TaHoma a Connexoon, což jsou oba systémy, které mohou mít klienti zavedené klidně i přes aplikace v chytrých telefonech a mohou díky těmto systémům na dálku ovládat zavírání vrat a bran, stínění a další.

Styl řízení

Jak již bylo řešeno v rámci 7S v oblasti struktury, tak styl jakým vedoucí řídící management přistupuje k řízení těch nejdůležitějších rozhodnutí uvnitř organizace je autoritativní a spočívá v centralizaci. To je styl řízení, který zabezpečuje jednotnou firemní strategii a plnění cílů obou vlastníků (jednatelů) společnosti. Tento styl řízení se vyznačuje postupem pravomocí takzvaně "*shora dolů*". Nejdůležitější rozhodování tedy dělají vedoucí řídící pracovníci a následně předávají úkoly a delegují pravomoci a odpovědnost k nižším řídícím pracovníkům a ty následně tyto úkoly, pravomoci a odpovědnost předávají dalším pracovníkům pod nimi. V podniku je nicméně zavedená neformální komunikace napříč všemi odděleními, takže jsou tyto úkoly delegovány v přátelské formě.

V rámci „méně“ důležitých rozhodnutí a běžného provozu ve společnosti se ale jednatelé spoléhají na návrhy, zpětnou vazbu a samostatnost u níže postavených manažerů a dalších zaměstnanců, kteří se aktivně zapojují do komunikace o řešeném problému a aktivně předhazují své návrhy. Konečné slovo má ale opět vedoucí manažer. Ve společnosti Lomax dochází k odměňování této týmové spolupráce v rámci různých firemních benefitů a odměn (dále rozebíráno v rámci 7S v části Spolupracovníci).

Spolupracovníci

Atmosféra uvnitř společnosti napříč všemi odděleními je přátelská, dá se říct, že to je způsobeno tím, že se Lomax stále prezentuje jako rodinný typ firmy. Většina zaměstnanců je z nejbližšího okolí firmy a potkávají se i v soukromém životě, což utužuje přátelství a spolupráci ještě o něco lépe. Napříč organizací je zavedená neformální komunikace (neformální přístup), a to jak k vedoucím, tak i k regionálním zástupcům.

Zaměstnanci musí dosahovat požadované odbornosti, jelikož je provozní činnost technicky zaměřená, tak aby byli schopní ovládat vhodné techniky a technologie, které jsou ve výrobní činnosti podniku nezbytné. Proto jsou zaměstnancům zajištěny různé školení v interním prostředí společnosti a na veletrzích. Zaměstnanci mají zajištěn kariérní růst u pozic, u kterých to charakter pracovní pozice dovoluje, například dělník z výroby tuto možnost oficiálně nemá. Nicméně, pokud potřebuje na některou volnou

pozici někoho zaměstnat, v první řadě se dívají do vlastních řad, jestli by nemohli danou pozici nahradit někým z firmy, jelikož se od nich očekává, že už jsou integrováni do společnosti a jsou znalí v oblastech výrobků a služeb.

Na všech pozicích ve společnosti je nastaveno motivační ohodnocení, i proto jsou zaměstnanci loajální vůči společnosti. Zaměstnanec si může volně zvolit pracovní dobu, pokud například někam nutně potřebuje jet, nemusí si brát dovolenou, stačí si nadpracovat tuto dobu, po kterou nebude v práci. Odměňují se také zaměstnanci, kteří doporučili na některou volnou pozici kvalitní osobu. Společnost taky dává zaměstnancům příspěvky na rodinu, dále tzv. „sick days“ a spoustu dalších výhod. Časté jsou také podnikové lyžařské zájezdy do rakouských Alp, vánoční večírky a poznávací zájezdy po České republice. Je důležité začít nabírat nové kvalifikované zaměstnance, jelikož je v současnosti problém s velkou realizační dobou dodání a instalací produktů od přijetí zakázky a od podpisu smlouvy.

Schopnosti

Všichni pracovníci, kteří přicházejí do společnosti projdou zaškolením, délka této doby zaškolování je závislá na jejich odborných znalostech a zkušenostech. Pro školení je v podniku speciálně vyhrazená velká místnost a menší typy školení probíhají v zasedacích místnostech. Například dispečer servisu montáží nebo nový obchodník musí strávit několik týdnů na montážích, a to jednak z důvodu, aby pochopili výrobek a aby si zkusili práci v terénu a vše si důkladně „osahali.“

Lomax také vytvořil projekt s názvem Vzdělávání zaměstnanců LOMAX & Co s.r.o., jehož cílem je zvýšit úroveň odborných znalostí, dovedností a především klíčových kompetencí svých zaměstnanců. Do toho projektu je zapojeno 107 zaměstnanců a probíhá od 1. 9. 2020 do 31. 8. 2022. V současné době je problém s jazykovými dovednostmi u některých zaměstnanců, je třeba se proto zaměřit na jazykové kurzy především anglického a německého jazyka a do budoucna také ruského jazyka.

Sdílené hodnoty

Společnost nemá přímo určené hodnoty, které se napříč organizací mohou šířit například jako nějaké moto. Obecně se ale klade velký důraz již při výběrových řízeních, aby všichni zaměstnanci jako celek dbali na vysokou kvalitu výrobků a taky na profesionální přístup k zákazníkům. To ostatně vychází i z vize společnosti.

3.2.4 SWOT analýza

Tabulka 3: SWOT matice (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Řešení zákaznických požadavků na míru - Kvalitní výrobky a nadstandardní služby - Historie a pověst společnosti - Jednička na trhu - Ekonomicky silná a stabilní společnost - Smluvní zastoupení ve všech regionech - Rychlé reakce na aktuální poptávku/mezery na trhu - Spousta partnerů - Důkladné školení zaměstnanců - Všechny podnikové činnosti propojeny ERP systémem Helios Orange - Motivace zaměstnanců - Komunikace ve společnosti (neformální) - Návrh poptávky pro odběratele zdarma 	<ul style="list-style-type: none"> - Jediný dodavatel u velké části hlavních komponentů pro výrobu vratových panelů i žaluzií - Nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců pro obchod se zahraničím - Intenzita vývoje nových produktů (každé 2 roky) - Velká realizační doba dodání produktů od přijetí zakázky a od podpisu smlouvy - Občas chybná predikce budoucí poptávky/vývoje na trhu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Možnost vstupu na další zahraniční trhy - Využití současné situace k přebírání klientů od své konkurence - Dodavatelé se budou snažit najít nové odběratele kvůli ekonomické krizi a zkrachování těchto odběratelů - Možnost vyrábět i vnitřní stínící techniku - Možnost získat větší konkurenční výhodu v rámci ekologických výhod, které souvisejí s instalací produktů Lomax 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurz CZK/EURO nebude posilovat podle plánů ministerstva financí ČR - Snížení kupní síly (inflace nebude klesat podle plánu ministerstva financí ČR) - Výsledky voleb 2021 a jejich možný dopad na průmysl a stavebnictví - Situace s Covid-19 se zhorší a bude to mít negativní dopad na celou společnost (přerušená výroba, snížená poptávka) - Nová konkurence nadnárodních korporací

Z vnitřních a vnějších analýz společnost bude výše v tabulce 3 sestavena SWOT analýza nejdůležitějších silných a slabých stránek, které vycházejí z vnitřního prostředí společnosti a následně budou představeny příležitosti a hrozby pro společnost Lomax na základě analýzy vnějšího prostředí. Společnost má možnost zlepšit své slabé stránky a využít příležitostí trhu, nicméně hrozby trhu v tomto případě ovlivnit nedokáže.

3.3 Finanční analýza

3.3.1 Stavové ukazatele

3.3.1.1 Horizontální analýza rozvahy – vybrané položky aktiv

Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky rozvahy	Abs. změna 15/16 (tis. Kč)	Rel. změna 15/16 (%)	Abs. změna 16/17 (tis. Kč)	Rel. změna 16/17 (%)	Abs. změna 17/18 (tis. Kč)	Rel. změna 17/18 (%)	Abs. změna 18/19 (tis. Kč)	Rel. změna 18/19 (%)
Aktiva celkem	25433	9,94%	15185	5,40%	18682	6,30%	53922	17,11%
Dl. majetek	16346	18,68%	992	0,96%	434	0,41%	17155	16,29%
Dl. nehmotný majetek	227	28,52%	393	38,42%	-232	-16,38%	-364	-30,74%
Dl. hmotný majetek	16119	18,59%	599	0,58%	666	0,64%	10519	10,10%
Dl. finanční majetek	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	7000	0,00%
Oběžná aktiva	10661	6,37%	12398	6,96%	18666	9,80%	35377	16,92%
Zásoby	5854	14,73%	4530	9,94%	6933	13,83%	-848	-1,49%
Dlouhodobé pohledávky	42183	80,05%	-1714	-1,81%	-36994	-39,71%	35182	62,63%
Krátkodobé pohledávky	4677	33,54%	-3679	-19,76%	8536	57,13%	6103	25,99%
Peněžní prostředky	-44053	-72,20%	15261	89,97%	40191	124,72%	-5060	-6,99%
Časové rozlišení aktiv	426	43,74%	-205	-14,64%	-418	-34,98%	1390	178,89%

Ve sledovaném období dochází každoročně k nárůstu aktiv, jelikož se podnik stále dynamicky rozvíjí a rostou její stálá aktiva, největší nárůst v aktivech byl zaznamenán v roce 2019, kdy byla relativní změna oproti roku 2018 17,11%. Podle plánů společnosti je velice pravděpodobné, že tento trend nárůstu aktiv bude pokračovat i v budoucích letech. Společnost až do roku 2019 nevyužívala dlouhodobý finanční majetek, ale ve zmíněném roce se rozhodla investovat 7 000 tis. Kč do dlouhodobých cenných papírů a podílů. Největší absolutní změny byly zaznamenány ve vývoji peněžních prostředků, kde dosáhla meziroční absolutní změna v roce 2016 o 44 053 tis. Kč méně než v roce předcházejícím. Je to způsobeno velkými transakcemi na bankovních účtech společnosti. Největší relativní změna byla zaznamenána v časovém rozlišení aktiv za období let 2018/2019, kdy dosáhla nárůstu 178,89%, a to kvůli nákladům příštího období.

3.3.1.2 Horizontální analýza rozvahy – vybrané položky pasiv

Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky rozvahy	Abs. změna 15/16 (tis. Kč)	Rel. změna 15/16 (%)	Abs. změna 16/17 (tis. Kč)	Rel. změna 16/17 (%)	Abs. změna 17/18 (tis. Kč)	Rel. změna 17/18 (%)	Abs. změna 18/19 (tis. Kč)	Rel. změna 18/19 (%)
Pasiva celkem	25433	9,94%	15185	5,40%	18682	6,30%	53922	17,11%
Vlastní kapitál	16214	6,97%	13690	5,50%	12071	4,60%	21998	8,01%
Základní kapitál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Fondy ze zisku	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VH minulých let	13733	6,39%	15112	6,61%	5691	2,33%	18072	7,25%
VH běžného úč. období	2481	14,92%	-1422	-7,44%	6380	36,06%	3926	16,31%
Cizí zdroje	9177	39,72%	1242	3,85%	6502	19,39%	32073	80,13%
Rezervy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobé závazky	464	10,33%	611	12,33%	308	5,53%	22639	385,34%
Krátkodobé závazky	8713	46,81%	631	2,31%	6194	22,15%	9434	27,62%
Časové rozlišení pasiv	42	26,92%	253	127,78%	109	24,17%	-149	-26,61%

Lomax vykazuje dlouhodobě růst vlastního kapitálu především díky výsledkům hospodaření minulých let, největší přírůstek byl v absolutní hodnotě z roku 2018 na 2019, kdy narostla tato hodnota o 18072 tis. Kč, což v relativní změně odpovídá 7,25%. Co se týče výsledku hospodaření běžného účetního období, tak se kromě změny z let 2016/2017, kdy dosahovala hodnoty -1422 tis. Kč, drží v kladných přírůstkových hodnotách a daří se jim neustále rozvíjet svou podnikatelskou činnost. I když nemají cizí zdroje takový vliv na celkové pasiva (viz tabulka 5), tak u nich dochází k největším výkyvům v rámci sledovaného období. Největší meziroční změna byla zaznamenána v roce 2019, kdy byla oproti předešlému roku v absolutní hodnotě vyšší o 22639 tis. Kč a v relativní hodnotě je toto zvýšení rovno 385,34%.

3.3.1.3 Vertikální analýza rozvahy – vybrané položky aktiv

Tabulka 6: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky rozvahy	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)
Aktiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dl. majetek	34,20%	36,92%	35,37%	33,41%	33,18%
Dl. nehmotný majetek	0,31%	0,36%	0,48%	0,38%	0,22%
Dl. hmotný majetek	33,89%	36,56%	34,89%	33,03%	31,06%
Dl. finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,90%
Oběžná aktiva	65,41%	63,29%	64,23%	66,35%	66,24%
Zásoby	15,53%	16,20%	16,90%	18,10%	15,23%
Dlouhodobé pohledávky	20,59%	33,73%	31,42%	17,82%	24,75%
Krátkodobé pohledávky	5,45%	6,62%	5,04%	7,45%	8,01%
Peněžní prostředky	23,84%	6,03%	10,87%	22,98%	18,25%
Časové rozlišení aktiv	0,38%	0,50%	0,40%	0,25%	0,59%

Vertikální analýza ukázala, že se společnost dlouhodobě drží na průměru dlouhodobého majetku kolem hodnoty 34,62 % a taktéž si drží dlouhodobě průměr u oběžných aktiv 65,10 % a kolísá kolem těchto hodnot a je to velice pravděpodobné, že se bude společnost držet někde kolem těchto průměrů i v následujících letech. Díky vysokému podílu peněžních prostředků v celkových aktivech je společnost dostatečně likvidní a za celou dobu svého podnikání se nedostala do situace, kdy by měla problém splatit své závazky.

3.3.1.4 Vertikální analýza rozvahy – vybrané položky pasiv

V tabulce 7 můžeme vidět, že společnost zaznamenává trend v poklesu celkového vlastního kapitálu a růstu cizích zdrojů, je to zapříčiněno růstem krátkodobých závazků a v roce 2019 taktéž větším růstem dlouhodobých závazků. Společnost si i přes tyto rostoucí závazky neudrzuje žádné rezervy, jelikož mají dostatek peněžních prostředků. Výsledek hospodaření běžného účetního období kolísá okolo průměru 6,90% a je velice pravděpodobné, že se této hodnoty bude držet i v dalších letech.

Tabulka 7: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky rozvahy	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)
Pasiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	90,91%	88,45%	88,54%	87,12%	80,35%
Základní kapitál	0,39%	0,36%	0,34%	0,32%	0,27%
Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Fondy ze zisku	0,04%	0,04%	0,03%	0,03%	0,03%
VH minulých let	83,98%	81,27%	82,20%	79,14%	72,47%
VH běžného úč. období	6,50%	6,79%	5,97%	7,64%	7,59%
Cizí zdroje	9,03%	11,48%	11,31%	12,70%	19,53%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	1,76%	1,76%	1,88%	1,86%	7,73%
Krátkodobé závazky	7,27%	9,71%	9,43%	10,84%	11,81%
Časové rozlišení pasiv	0,06%	0,07%	0,15%	0,18%	0,11%

3.3.1.5 Horizontální analýza – výkaz zisku a ztráty

Z následující tabulky (tabulky 8) můžeme vidět jak se v letech 2015-2019 měnil výkaz zisku a ztrát. Jde vidět jaký měl vliv zvyšování tržeb a nákladů na konečný výsledek hospodaření. Zatímco tržby v průběhu let stále rostly u ostatních výnosů už tento trend neplatil, největší změna byla pokles ostatních provozních výnosů v roce 2016 oproti předešlému roku o 16 001 tis. Kč, důvodem byl velký prodej dlouhodobého majetku v roce 2015. Největší růst provozního výsledku hospodaření byl zaznamenán v roce 2018, kdy oproti předešlému roku vzrostl o 48,27 %. Jelikož má u Lomaxu provozní výsledek hospodaření největší vliv na konečný výsledek hospodaření za účetní období, tak byl současně největší nárůst tohoto výsledku hospodaření o 36,06 %. Největší relativní změna byla u změny stavu zásob vlastní činnosti z období let 2017 a 2018 v celkové výši 2256,14 %.

Tabulka 8: Horizontální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování)

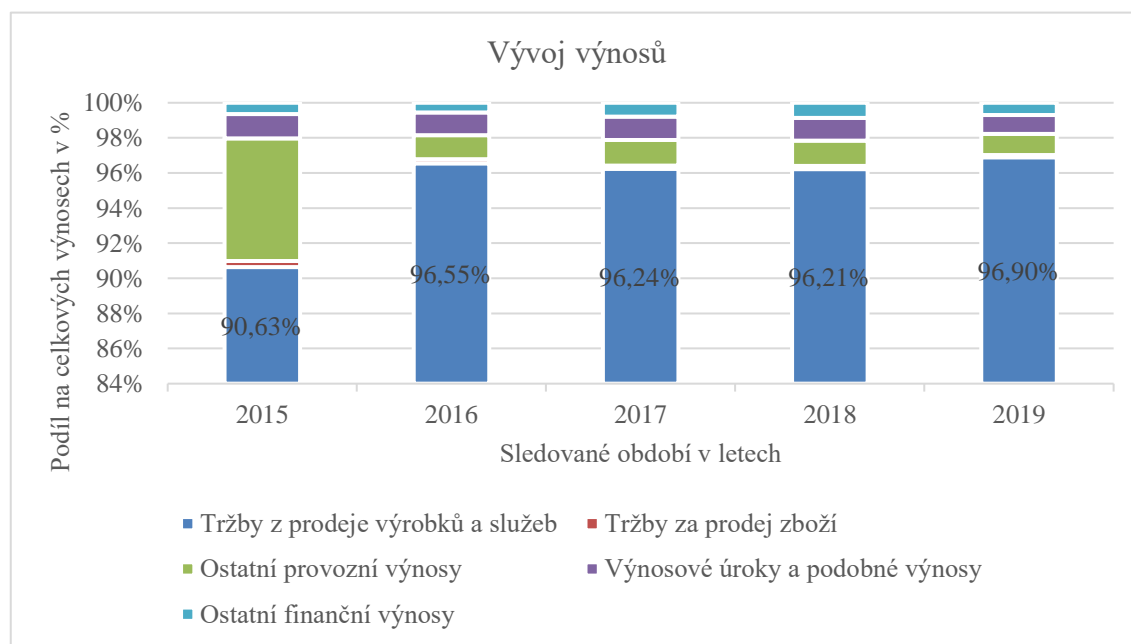
Položky VZZ	Abs. změna 15/16 (tis. Kč)	Rel. změna 15/16 (%)	Abs. změna 16/17 (tis. Kč)	Rel. změna 16/17 (%)	Abs. změna 17/18 (tis. Kč)	Rel. změna 17/18 (%)	Abs. změna 18/19 (tis. Kč)	Rel. změna 18/19 (%)
Tržby z prodeje výrobků a služeb	28582	10,93%	25318	8,72%	9493	3,01%	31882	9,81%
Tržby za prodej zboží	-318	-31,18%	-122	-17,38%	60	10,34%	-204	-31,88%
Výkonová spotřeba	14743	8,03%	14554	7,34%	-1025	-0,48%	20097	9,48%
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-394	126,69%	648	-91,91%	-1286	2256,14%	1748	-
Osobní náklady	11395	19,86%	10877	15,81%	3994	5,01%	2893	3,46%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-1720	-17,18%	-1669	-20,13%	4385	66,23%	378	3,43%
Ostatní provozní výnosy	-16001	-79,42%	660	15,92%	65	1,35%	-400	-8,21%
Ostatní provozní náklady	-14573	-89,07%	4095	228,90%	-4121	-70,04%	-7	-0,40%
Provozní VH	2812	17,95%	-2629	-14,23%	7651	48,27%	6169	26,25%
Výnosové úroky a podobné výnosy	-141	-3,54%	517	13,46%	20	0,46%	-413	-9,43%
Nákladové úroky a podobné náklady	-12	-100,00%	3	0,00%	-3	-100,00%	608	0,00%
Ostatní finanční výnosy	-199	-10,59%	892	53,06%	326	12,67%	-351	-12,11%
Ostatní finanční náklady	-592	-79,04%	378	240,76%	96	17,94%	-100	-15,85%
Finanční VH (+/-)	264	5,17%	1028	19,16%	253	3,96%	-1271	-19,12%
VH před zdaněním (+/-)	3076	14,81%	-1601	-6,71%	7904	35,53%	4898	16,25%
Daň z příjmů	595	14,38%	-179	-3,78%	1524	33,47%	972	15,99%
VH po zdanění (+/-)	2481	14,92%	-1422	-7,44%	6380	36,06%	3926	16,31%
VH za účetní období (+/-)	2481	14,92%	-1422	-7,44%	6380	36,06%	3926	16,31%

3.3.1.6 Vertikální analýza výnosů – výkaz zisku a ztráty

Tabulka 9: Vertikální analýza výnosů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky VZZ	2015	2016	2017	2018	2019
Celkové výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	90,63%	96,55%	96,24%	96,21%	96,90%
Tržby za prodej zboží	0,35%	0,23%	0,18%	0,19%	0,12%
Ostatní provozní výnosy	6,98%	1,38%	1,47%	1,44%	1,21%
Výnosové úroky a podobné výnosy	1,38%	1,28%	1,33%	1,30%	1,08%
Ostatní finanční výnosy	0,65%	0,56%	0,78%	0,86%	0,69%

Z tabulky 9 je možné vidět, že většina z celkových výnosů je z tržeb za prodej výrobků a služeb a že byla největší hodnota v roce 2019 s 96,90 % z celkových výnosů. Největší skok byl z roku 2015 na 2016, kdy vzrostl podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech o 5,91 % a může za to výrazné snížení ostatní provozních výnosů, jelikož byly v roce 2015 jednorázové tržby z prodeje dlouhodobého majetku.



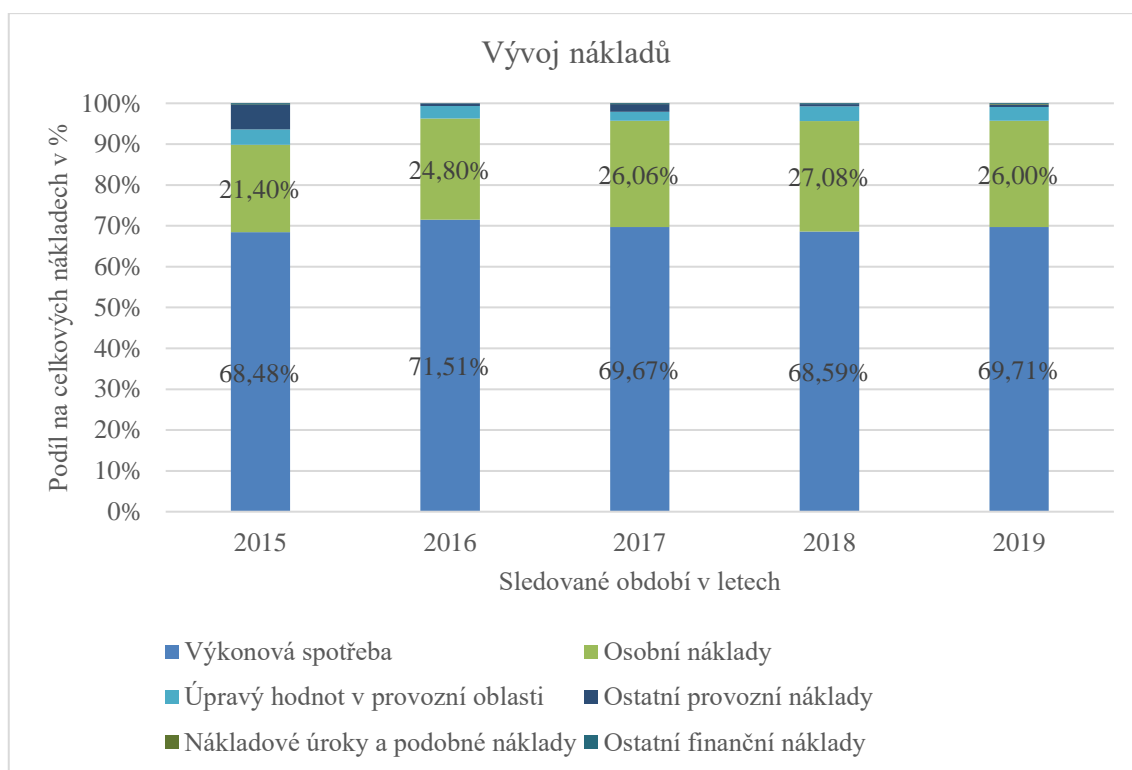
Graf 1: Vývoj výnosů v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.1.7 Vertikální analýza nákladů – výkaz zisku a ztráty

Tabulka 10: Vertikální analýza nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky VZZ	2015	2016	2017	2018	2019
Celkové náklady	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Výkonová spotřeba	68,48%	71,51%	69,67%	68,59%	69,71%
Osobní náklady	21,40%	24,80%	26,06%	27,08%	26,00%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3,73%	2,99%	2,17%	3,56%	3,42%
Ostatní provozní náklady	6,10%	0,64%	1,93%	0,57%	0,53%
Nákladové úroky a podobné náklady	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,18%
Ostatní finanční náklady	0,28%	0,06%	0,18%	0,20%	0,16%

Nejvýraznější složkou celkových nákladů je výkonová spotřeba a v průběhu sledovaného období se pohybuje kolem průměru 69,59 %. Největší zastoupení ve výkonové spotřebě mají náklady za spotřebu materiálu a energie. Druhou důležitou složkou nákladů jsou osobní náklady, které jsou vysoké především kvůli vysokým mzdám k zaměstnancům, největší hodnoty těchto nákladů dosáhla společnost v roce 2018, kdy dělaly osobní náklady 27,08 % z celkových nákladů a celkové mzdové náklady byly v tomto roce 60 064 tis. Kč. Z tabulky 10 lze také vidět, že například nákladové úroky a podobné náklady nemají téměř žádný vliv na celkové náklady. Úpravy hodnot v provozní oblasti se pohybují ve sledovaném období v průměru 3,17 %. V následujícím grafu (graf 2) můžeme vidět vývoj těchto nákladů v čase za období let 2015 – 2019.



Graf 2: Vývoj nákladů v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.2 Poměrové ukazatele

V této části bude provedena analýza poměrových ukazatelů společnosti a byly vybrány některé základní ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.

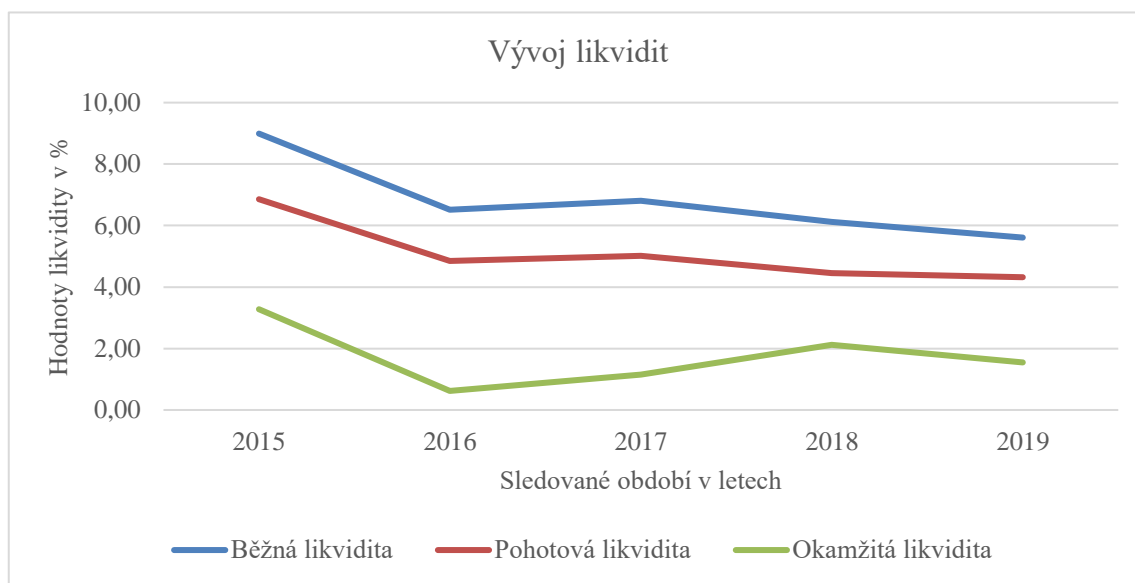
3.3.2.1 Ukazatele likvidity

Tabulka 11: Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	2015	2016	2017	2018	2019	Doporučená hodnota
Běžná likvidita	8,99	6,52	6,81	6,12	5,61	1,5-2,5
Pohotovná likvidita	6,86	4,85	5,02	4,45	4,32	1-1,5
Okamžitá likvidita	3,28	0,62	1,15	2,12	1,55	0,9-1,1

Z tabulky 11 vyplývá, že společnost měla v průběhu sledovaného období hodnoty běžné a pohotové likvidity nad doporučenými hodnotami. Společnost neměla za celou svoji podnikatelskou činnost jakékoliv problémy se splácením svých závazků, ale na druhou stranu jsou tyto hodnoty nepříznivé z hlediska oportunitních nákladů, které představují ušlý přínos, kdyby společnost tyto prostředky investovala. Společnost drží příliš peněz

v peněžních prostředcích (bankovní účty) a také v dlouhodobých pohledávkách. Okamžitá likvidita byla kromě roku 2016, kdy dosáhla pouze hodnoty 0,62 (ale stále je nad minimální nutnou hranicí 0,2) taktéž nad doporučenými hodnotami. Společnost nehospodaří se svými volnými prostředky tak jak by podle doporučených hodnot měla. Pro podnik je ale určitě velkým přínosem, že je krátkodobě solventní a dokáže uspokojovat své běžné, krátkodobé závazky.



Graf 3: Vývoj likvidit v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování)

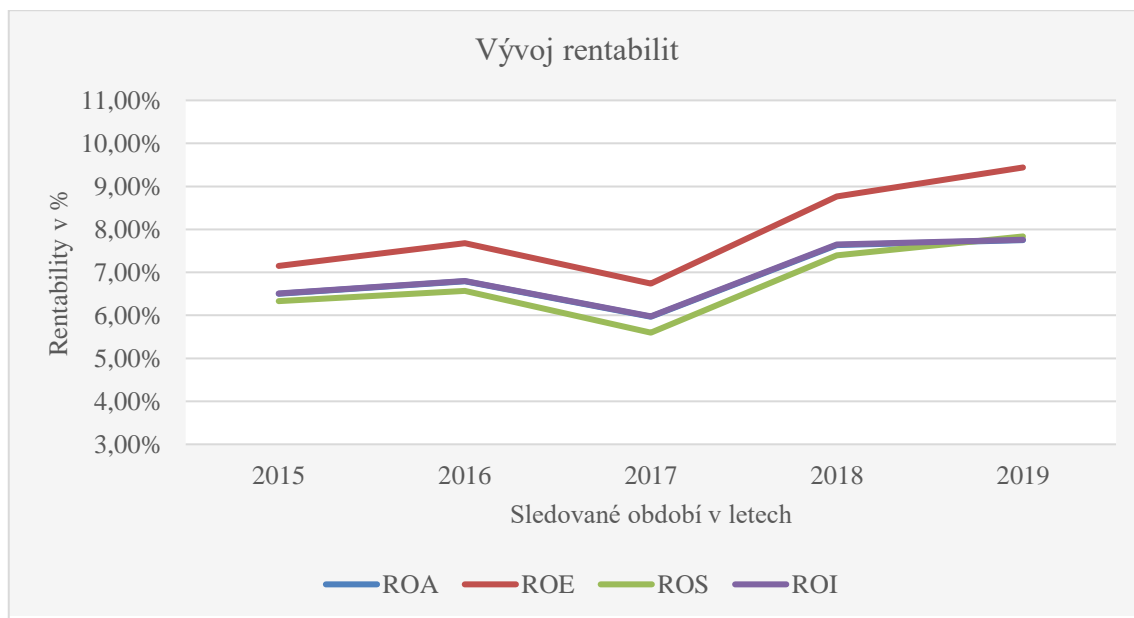
3.3.2.2 Ukazatele rentability

Kromě výsledků rentabilit společnosti je pro rentability tržeb sestaveno podle ministerstva průmyslu a obchodu taktéž srovnání s odvětvím v NACE v oddílu 25 a skupině 25.12 „Výroba kovových dveří a oken“ kam Lomax spadá.

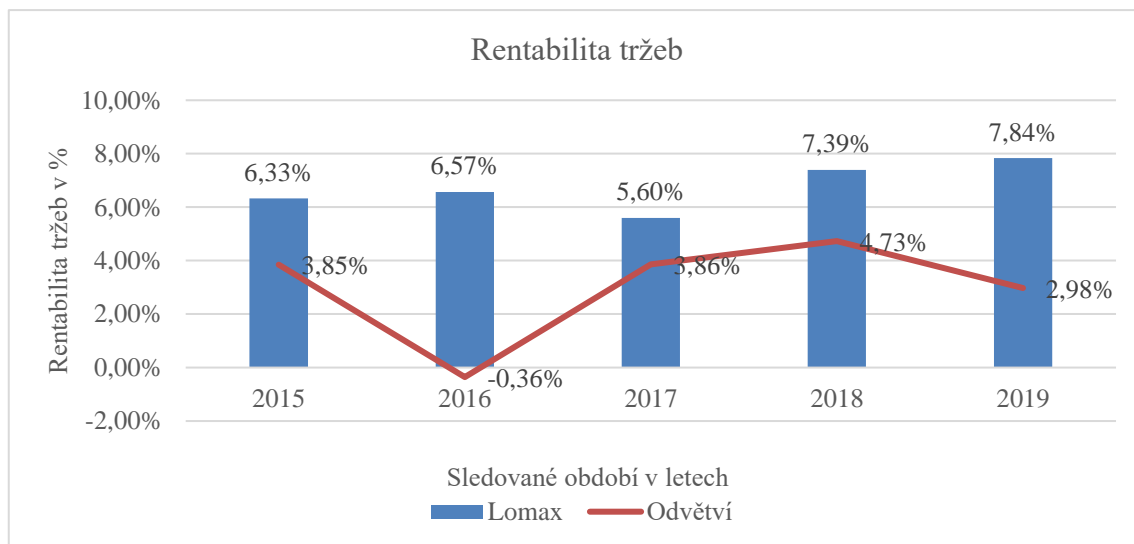
Tabulka 12: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	6,50%	6,79%	5,97%	7,64%	7,75%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	7,15%	7,68%	6,74%	8,77%	9,44%
Rentabilita tržeb (ROS)	6,33%	6,57%	5,60%	7,39%	7,84%
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	6,51%	6,80%	5,98%	7,65%	7,76%

Ukazatele rentability by měly v čase narůstat a nebyť roku 2017, tak by se společnost tohoto trendu držela co se týče všech oblastí rentabilit. V roce 2017 společnost dosahovala ze sledovaného období nejnižších výsledků hospodaření a to ať už jde o EAT či EBIT, příčinou byly zvýšené ostatní provozní náklady, které byly vyšší o 228,90% než v předchozím roce.



Graf 4: Vývoj rentabilit v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 5: Vývoj rentability tržeb v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu, 2021)

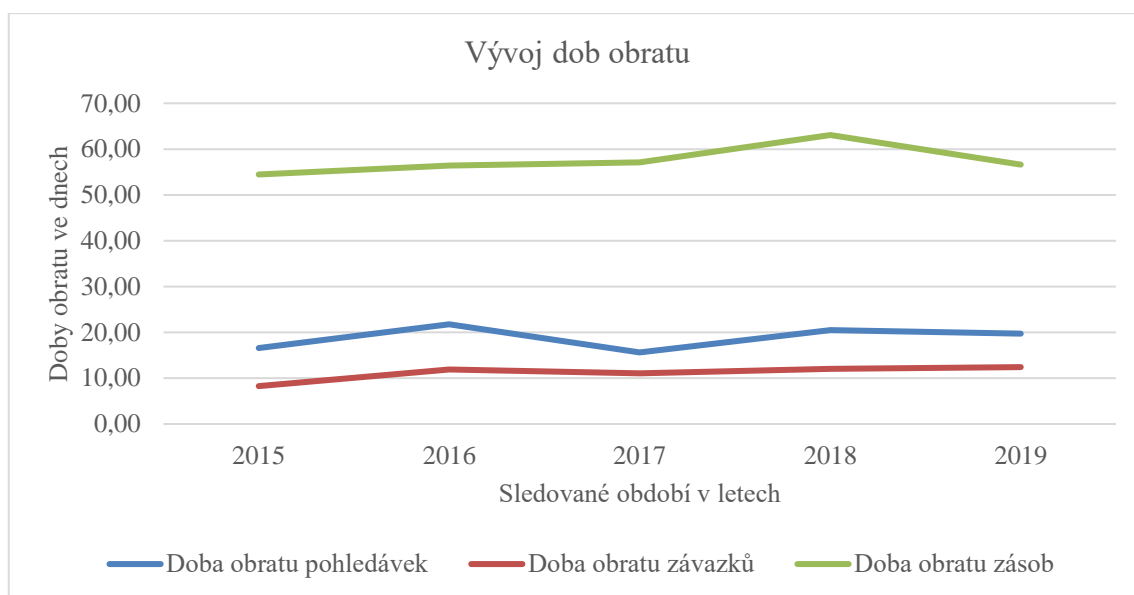
Z grafu 5 lze ale vidět, že rentabilita tržeb společnosti Lomax je co se celkového odvětví týče ve všech letech lepší, v roce 2016 je tato oborová hodnota dokonce záporná, jelikož byl celkový EAT v daném oboru záporný.

3.3.2.3 Ukazatele aktivity

Tabulka 13: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv	1,03	1,03	1,07	1,03	0,97
Obrat zásob	6,61	6,38	6,31	5,71	6,36
Doba obratu zásob (dny)	54,46	56,42	57,08	63,07	56,62
Doba obratu pohledávek (dny)	16,57	21,76	15,63	20,49	19,75
Doba obratu závazků (dny)	8,27	11,91	11,03	12,04	12,42

Obrat celkových aktiv by měl být někde mezi hodnotami 1 až 3, společnost se drží u spodní hranice této hodnoty a v roce 2019 byla bohužel pod ní, znamená to, že se v průběhu roku obrátila celková aktiva v tržbách 0,97 krát. Až na zmíněný rok 2019 se společnost pohybuje ve velmi dobrých hodnotách, jelikož by společnost neměla mít příliš mnoho aktiv, které dostatečně nevyužívá a dochází tak k neefektivnosti. Obrat zásob, který by měl být nad hranicí 4,5 je ve společnosti dodržen ve všech letech, nejlépe na tom byla společnost v roce 2015, kdy se otočily zásoby (byly prodány a poté znovu naskladněny) v tržbách v průběhu roku 6,61 krát. Doby obratu zásob by měly v průběhu sledovaného období klesat, kolísají ale kolem průměru 57,53 dnů, což je v rámci odvětví dobrá hodnota. Obecně platí, že doba obratu pohledávek by měla být vyšší než doba obratu závazků, v případě Lomaxu je tomu ale naopak. Doby obratu u pohledávek jsou ve sledovaném období v průměru o 7,70 dnů vyšší než doby obratu závazků. I tak ale můžu zhodnotit, že výsledné doby obratu jsou neobvykle nízké, společnost totiž nemá příliš vysoké krátkodobé pohledávky a závazky z obchodních vztahů, naopak velkou část u nich zaujímají dlouhodobé pohledávky. V následujícím grafu můžeme vidět vývoj jednotlivých dob obratu.



Graf 6: Vývoj dob obratu v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.2.4 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

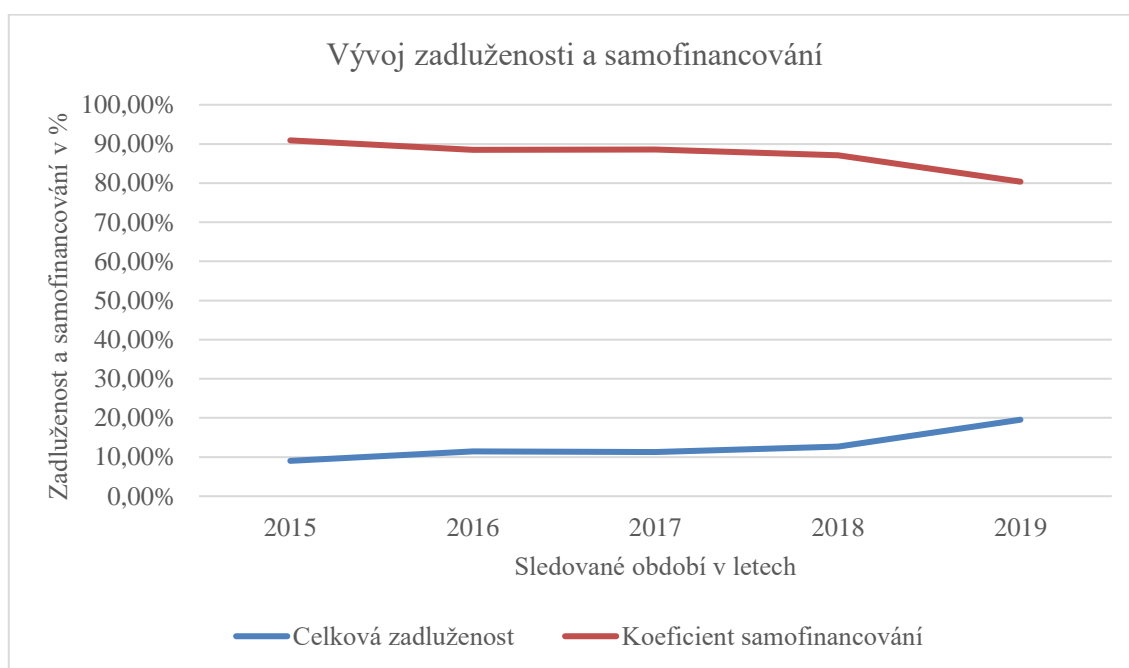
Ukazatele zadluženosti	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost (%)	9,03%	11,48%	11,31%	12,70%	19,53%
Koeficient samofinancování(%)	90,91%	88,45%	88,54%	87,12%	80,35%
Doba splácení dluhů (roky)	0,00	-	0,04	0,00	9,73
Úrokové krytí	1387	-	5898	-	47,05

Tyto ukazatele představují dlouhodobou solventnost a jsou pro podnik důležité, jelikož identifikují, v jaké míře se podnikatelský subjekt podílí na svém financování a také na míru financování z externích zdrojů. Čím vyšší je celková zadluženost, tím větší je riziko pro věřitele, především potom pro banky, nicméně Lomax má co se týče míry hodnoty krytí majetku cizími zdroji nízké hodnoty, což je určitě příznivé pro celkové hodnocení finanční úrovně podniku. Bohužel má ale tato celková zadluženost rostoucí trend v průběhu sledovaných let, což pro ni může za několik let představovat problém, jestli bude trend pokračovat.

U výpočtů doby splácení dluhů, což jsou hodnoty počítané v letech jsem narazil na 3 problémová období a to byly roky 2015, 2016 a 2018. V roce 2015 bylo provozní cashflow záporné a peněžní prostředky byly vyšší než cizí zdroje, proto jsem do tabulky

14 vložil hodnotu 0, jelikož by podnik splatil své závazky z peněžních prostředků a ne z provozního cashflow. Rok 2016 byl nejvíce problematický, jelikož byla hodnota cashflow záporná a současně byly cizí zdroje vyšší než peněžní prostředky, v těchto podmínkách by společnost nebyla v budoucnu schopna splatit své závazky. V roce 2018 vyšla původní hodnota záporná, a to kvůli pohotovým peněžním prostředkům vyšším než hodnota cizích zdrojů, společnost by tedy nepotřebovala provozní cashflow a splatila by své závazky z těchto peněžních prostředků. Co se týče zbývajících let 2017 a 2019, tam už můžeme dané hodnoty vyčíslit normálně, nicméně jsou výsledné hodnoty prakticky neporovnatelné, kdy jedna hodnota je 0,04 let a druhá je 9,73 let. Pro podnik je hodnota z roku 2019 nepřijatelná, jelikož literatura uvádí, že by výsledná doba neměla být vyšší než 3 roky.

Úrokové krytí má taky velice slabou vypovídající hodnotu, jelikož společnost v letech 2016 a 2018 nevykazuje žádné nákladové úroky, a proto není možné toto krytí pro dané roky spočítat. V letech 2015, 2017 a 2019 představují kolikrát vytvořený zisk za dané období převyšuje objem nákladových úroků, nejlépe vyšel rok 2017, kdy jej převyšuje 5898 krát.



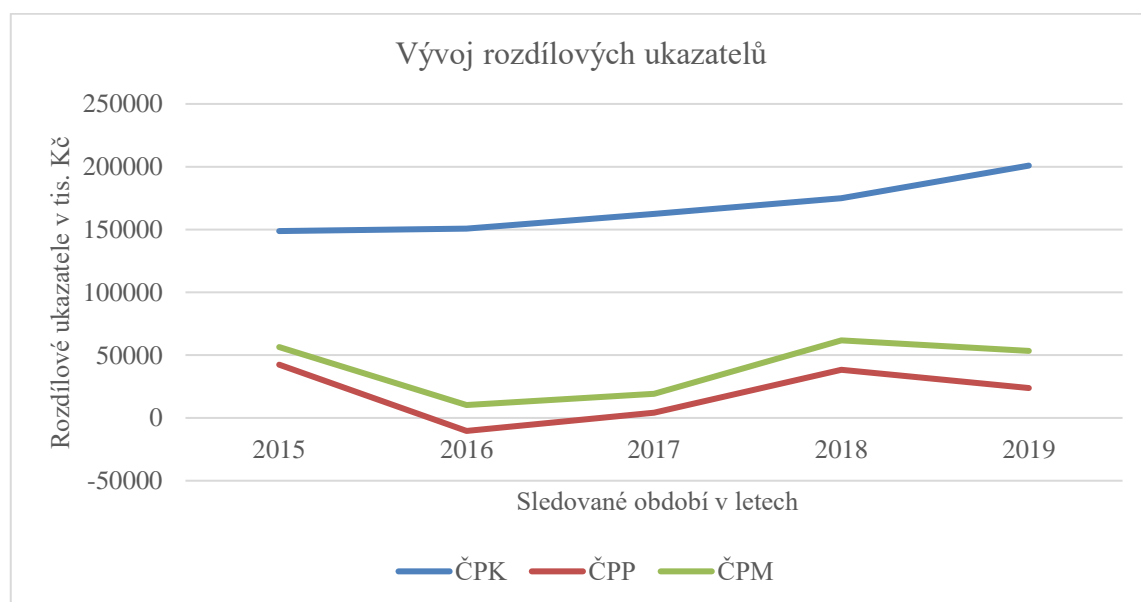
Graf 7: Vývoj zadluženosti a samofinancování v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.3 Rozdílové ukazatele

Tabulka 15: Rozdílové ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozdílové ukazatele	2015	2016	2017	2018	2019
Čistý pracovní kapitál	148772	150720	162487	174959	200902
Čisté pohotové prostředky	42401	-10365	4265	38262	23768
Čistý peněžní majetek	56345	10256	19207	61740	53349

Čistý pracovní kapitál společnosti potvrzuje propojenost s ukazateli likvidity, společnost má dlouhodobě velké množství oběžných aktiv, kterými může v případě nouze krýt své krátkodobé závazky a má rostoucí trend. Nejvyšší hodnoty dosáhla společnost ve sledovaném období v roce 2019, kdy byl čistý pracovní kapitál 200 902 tis. Kč. U čistých pohotových prostředků se společnost dostala do záporných hodnot pouze v jednom roce a to v roce 2016, kdy dosáhla hodnoty -10 365 tis. Kč, a to díky nízkým peněžním prostředkům na účtech a v hotovosti. U čistého peněžního majetku společnost dosahuje výrazně nižších hodnot než u čistého pracovního kapitálu a to zejména díky velkým částkám v dlouhodobých pohledávkách, které nejsou tak likvidní a zároveň díky velkým zásobám. V následujícím grafu je možné vidět vývoj rozdílových ukazatelů v intervalu let 2015 až 2019 a očekává se, že zejména růst čistého pracovního kapitálu bude pokračovat.



Graf 8: Vývoj rozdílových ukazatelů v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4 Soustavy ukazatelů

3.4.1 Index IN05

Tabulka 16: Index IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatelé indexu IN05	2015	2016	2017	2018	2019
X1 (0,13*A)	1,44	1,13	1,15	1,02	0,67
X2 (0,04*B)	0,00	0,00	0,00	0,00	1,88
X3 (3,97*C)	0,26	0,27	0,24	0,30	0,31
X4 (0,21*D)	0,22	0,22	0,22	0,22	0,20
X5 (0,09*E)	0,81	0,59	0,61	0,55	0,50
IN05	2,72	2,21	2,22	2,09	3,56

U výpočtu Indexu IN05 nastal stejný problém s kterým jsem se setkal již v předchozí části finanční analýzy a tím jsou nulové popřípadě skoro nulové nákladové úroky, které by zkreslovaly skutečnou finanční situaci, a proto byly výsledné hodnoty změněny na hodnotu 0. Mohl jsem si dovolit je položit nule, jelikož i bez této položky je zřejmé, že podnik v nejbližších letech nebankrotuje, jelikož má i bez položky X2, která se rovná $0,04 * \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$ ve všech letech hodnotu IN05 vyšší než 1,6. Společnost Lomax tedy hodnotím podle této soustavy ukazatelů jako finančně zdravou.

3.4.2 Tafflerův model

Tabulka 17: Tafflerův model (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatelé Tafflerova modelu	2015	2016	2017	2018	2019
R1	0,59	0,46	0,42	0,47	0,43
R2	0,94	0,72	0,74	0,68	0,44
R3	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02
R4	0,16	0,17	0,17	0,17	0,15
ZT(z)	1,71	1,36	1,35	1,33	1,04

Tafflerův model potvrdil to, co vyšlo i u IN05 a to je, že je podnik finančně zdravý a nehrozí mu v následujících letech bankrot. Ve všech letech byly výsledné hodnoty tohoto modelu několikrát vyšší než je stanovená hranice 0,3.

3.5 Souhrnné zhodnocení finanční situace společnosti

Výsledky finanční analýzy z období let 2015-2019 dopadly přesně tak, jak bych od jedničky na trhu v daném odvětví očekával. Lomax je dlouhodobě finančně zdravá a stabilní společnost, které se daří každoročně zvyšovat svá celková aktiva a celkové tržby, především pak z prodeje výrobků a služeb, a to jim zajišťuje postupný rozvoj v jejich podnikání. Potvrdily to soustavy ukazatelů index IN05 a Tafflerův model u kterých společnost dosáhla ve všech letech sledovaného období pozitivních výsledků.

Společnost je financována především z vlastních zdrojů, i když je zde v průběhu sledovaného období zaznamenán klesající trend, kdy v roce 2015 byla společnost financována z 90,91 % z vlastního kapitálu a v roce 2019 už tato hodnota byla pouze 80,35 %. Tato hodnota je ale stále velice pozitivní pro investory, především potom pro banky. Společnost vůbec nevyužívá rezerv ani kapitálových fondů.

Pro společnost je příznivé, že je likvidní, všechny výsledné likvidity byly vyšší než je jejich spodní hranice, nicméně je dle mého názoru až příliš likvidní a mohla by svá oběžná aktiva využívat lépe. V oběžných aktivech má společnost dlouhodobě velké množství dlouhodobých pohledávek a u krátkodobého finančního majetku, především tedy u peněžních prostředků na bankovních účtech dochází k velkým výkyvům, kdy v roce 2015 měla společnost okamžitou likviditu 3,28 a o rok později pouze 0,62. V jednom roce byla tedy vysoce nad doporučenými hodnotami a nevyužívala efektivně své peněžní prostředky a v roce následujícím naopak neměla potřebné krátkodobé finanční prostředky k uhrazení všech krátkodobých závazků.

Ukazatele rentability vyšly v poměrně příznivých hodnotách, především potom je příznivý rostoucí trend, který se držel v letech 2018 a 2019 oproti létům předchozím. V těchto letech dosáhla společnost zisku po zdanění 24 071 tis. Kč a 27 997 tis. Kč. Společnost neeviduje prakticky žádné nákladové úroky, což jsou především úroky z přijatých půjček a úvěrů, jediný výkyv byl v roce 2019, kdy došlo k růstu těch nákladů na 608 tis. Kč a souvisí to již i se zmíněným poklesem vlastního kapitálu. Společnost

má velmi nízké doby obratu krátkodobých závazků a krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. I přes fakt, že hodnoty doby obratu krátkodobých pohledávek jsou vyšší než ty u závazků (což by správně neměly), nevyhodnocuji je jako nepříznivé, souvisí to částečně s jejich strategií, kdy se snaží vše splácet co nejdříve a odběratelům dávají větší časový prostor na jejich splácení závazků.

4 NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

Tato část diplomové práce je zaměřena na vytvoření návrhu pro implementaci metody Balanced Scorecard do systému řízení společnosti LOMAX & Co spol. s.r.o., a to na základě podkladů ze strategické a finanční analýzy a dále pak z teoretických podkladů o metodě BSC. Posledním zdrojem informací jsou výroční zprávy a interní komunikace společnosti. Hlavním cílem práce je na základě této metody zhodnotit současnou ekonomickou a finanční výkonnost podniku a současně vytvořit návrhy pro zvýšení výkonnosti a dlouhodobého rozvoje společnosti v následujících letech. Implementace konceptu BSC zde bude brána jako návrh projektu. Prvním krokem implementace BSC bude vytvoření organizačních předpokladů uvnitř společnosti. Hlavní cíl bude poté rozpracován do strategických cílů čtyř perspektiv BSC. Každý strategický cíl bude mít jednu nebo dvě metriky, kterými se stanoví současná situace v dané oblasti a bude vytvořena prognóza vývoje s návrhy strategických akcí ke zlepšení. Dále budou představena rizika, která by mohla v průběhu implementace BSC nastat a jejich možná řešení. V poslední části této kapitoly bude celkové shrnutí implementace BSC.

4.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC

Než společnost začne s implementací metody BSC do systému řízení je nejdříve nutné si vytvořit organizační předpoklady uvnitř podniku. Je třeba jasně určit, jestli je tato metoda pro společnost přínosná a koho se implementace BSC dotkne. Dále je třeba stanovit jasná koncepční pravidla tohoto projektu, které následně celý projekt řídí a bude sestaven časový harmonogram projektu. Bude určena odpovědná osoba za projektový tým, která bude mít implementaci BSC do podniku na starosti a která bude zaznamenávat informace o průběhu projektu. V případě jakýchkoliv strategických změn společnosti musí být koncepce projektu implementace BSC aktualizována.

4.1.1 Sestavení projektového týmu

Odpovědnou osobou za projektový tým by měl být v případě společnosti Lomax, jakožto společnosti s relativně málo zastoupeným vedením, vybrán jeden ze dvou jednatelů společnosti, jelikož mají největší přehled o vnitřním i vnějším dění společnosti a nejvíce se angažují v jeho strategickém rozvoji. V případě, že by si jednatelé zvolili

jinou odpovědnou osobu, musela by mít tato osoba co nejvyšší zájem na prosperitě daného podniku, musela by znát a zakomponovat podnikovou vizi a strategii do implementace BSC a měla by mít odpovídající odborné znalosti a přehled v oblastech interních procesů, financí, zákazníků a zaměstnanců. Tento vedoucí si následně sestaví svůj projektový tým, většinou z vedoucích pracovníků z jednotlivých oddělení a pár řadových pracovníků tak, aby měl komplexní zastoupení v oblastech financí, interních procesů, zákazníků a zaměstnanců. Součástí týmu by byl tedy vedoucí finančního oddělení, vedoucí personálního oddělení, vedoucí obchodního oddělení a taktéž vedoucí výroby a někdo z oblasti IT ve společnosti, který vytvoří v systému oblast vyhrazenou na projekt.

Je taktéž možné přizvat do projektového týmu externího pracovníka, který má se zaváděním BSC letité zkušenosti a zastával by v týmu roli konzultanta. Je nutné, aby byl celý projektový tým řádně proškolen v dané problematice BSC a jelikož ve společnosti takové znalosti v současnosti nejsou, může je proškolit právě daný externí konzultant, nebo může být ke školení využita externí poradenská organizace. V průběhu školení se projektový tým dozví o harmonogramu a jednotlivých krocích implementace a budou jim představeny přínosy a rizika, která s sebou tato implementace přináší.

4.1.2 Harmonogram projektu

V následující tabulce (tabulka 18) je sestaven harmonogram projektu. Tento projekt byl rozdělen do 3 hlavních fází. Jelikož se jedná o velice náročný projekt, předpokládaná doba jeho trvání včetně nutné rezervy byla stanovena na 26 týdnů.

V první přípravné fázi, která by měla trvat 8 týdnů, se začne s představením metody BSC oběma jednatelům a všem ostatním manažerům ve společnosti, pokud se vedení domluví na zavedení tohoto konceptu do svého systému řízení výkonnosti, tak si v dalším kroku sestaví projektový tým s odpovědným vedoucím. Následně bude tento projektový tým proškolen v průběhu 3 týdnů. Na konci této fáze se sestaví časový harmonogram a rozpočet projektu.

Druhá fáze trvá je zaměřena na vytvoření konceptu BSC, kdy bude v prvních krocích sestavena strategická analýza a následně vyjasnění podnikové vize a strategie, dále pak budou vybrány strategické cíle v jednotlivých perspektivách BSC a budou jim přiřazeny

metriky a cílové hodnoty do následujících let. Posledním krokem této fáze je určit strategické akce pro jednotlivé cíle.

V poslední fázi je nutno zkontrolovat, jestli byly předchozí kroky úspěšně dokončeny a BSC se začlenil do systému řízení výkonnosti se sladěním se strategií. Dále je třeba koncept BSC představit všem zaměstnancům společnosti, kterých se bude změna týkat. Dále je třeba dbát na to, aby se zajistilo souvislé fungování BSC pomocí tvorby trvalého systému řízení výkonnosti. V posledních krocích se kontroluje, jestli vše proběhlo jak má, probíhá zpětná vazba od projektového týmu směrem k vedení a vyhodnocují se výsledky projektu.

Tabulka 18: Harmonogram projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Fáze projektu	Týden													
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	
1. Přípravná fáze														
Představení konceptu BSC managementu společnosti														
Sestavení projektového týmu														
Školení projektového týmu														
Sestavení časového harmonogramu														
Sestavení rozpočtu														
2. Fáze vytvoření konceptu BSC														
Strategická analýza														
Vyjasnění podnikové vize a strategie														
Výběr strategických cílů v perspektivách BSC														
Vytvoření strategické mapy														
Určení měřítek a cílových hodnot pro jednotlivé cíle														
Určení strategických akcí pro jednotlivé cíle														
3. Fáze plánu implementace BSC														
Začlenění BSC do podnikové struktury - systému řízení														
Seznámení zaměstnanců s BSC														
Zajištění souvislého nasazení BSC														
Konečně doladění a úpravy po zpětné vazbě														
Vyhodnocení projektu														
4. Časová rezerva														

4.2 Specifikace a objasnění podnikové vize a strategie

Projekt implementace BSC je složitý, a proto je třeba, aby si vrcholové vedení společnosti Lomax jasně objasnilo svou podnikovou strategii, jelikož díky tomu můžou docílit co nejsnazšího průběhu projektu. Důležitým krokem ve specifikaci strategie je sestavení strategické analýzy, jelikož díky ní může dojít k potenciálním zlepšením a úpravám dané strategie. V tomto kroku se mimo vyjasnění strategie taktéž provádí analýza podnikových dokumentů jako jsou výroční zprávy, statistické a finanční analýzy atd.

Aby společnost plnila svoji vizi, kterou je, že chce být významnou českou firmou, která se diferencuje od své konkurence a v oblastech výrobků a služeb ji převyšuje, tak se snaží zaměřovat na to, aby byla spolehlivým partnerem nejenom pro své zákazníky, ale i pro své zaměstnance a partnery. Je pro ně klíčové zákazníkům přinášet maximální možný servis, jistotu a pohodlí. Společnost chce dále rozvíjet své postavení na tuzemském i zahraničním trhu.

4.3 Tvorba BSC

Samotná tvorba BSC je rozdělena do pěti následujících kroků:

- Odvození strategických cílů pro jednotlivé perspektivy.
- Propojení strategických cílů pomocí strategické mapy.
- Výběr vhodných měřítek pro strategické cíle.
- Stanovení cílových hodnot u daných měřítek.
- Výběr strategických akcí.

4.3.1 Odvození strategických cílů

Dlouhodobé strategické cíle, které vycházejí ze strategie společnosti budou v této části tvorby BSC převedeny na strategické cíle pro následující perspektivy: finanční, zákaznická, procesní, učení se a růstu. Očekává se, že tyto cíle vytvoří vrcholový management, v případě Lomaxu některý z jednatelů, popřípadě oba, jelikož mají největší přehled o strategii společnosti. Jelikož je toto pouze návrh pro společnost Lomax, budou si níže uvedené strategické cíle moct jednatelé upravit dle své potřeby.

4.3.1.1 Strategické cíle finanční perspektivy

Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti

Je hlavní strategický cíl, ke kterému budou směřovat jak ostatní cíle finanční perspektivy, tak i všechny strategické cíle z ostatních perspektiv. Je důležité, aby společnost dlouhodobě rostla a rozvíjela se, jelikož je to klíč ke konkurenceschopnosti na trhu, který je v současnosti nasycen desítkami firem z tuzemska i ze zahraničí, které nabízejí typově stejné produkty nebo substituty a jestli si chce společnost Lomax udržet svoji pozici na vrcholku trhu, nesmí v trvalém rozvoji povolit.

Efektivnější využívání oběžných aktiv

Cílem je zkrátit doby splatnosti dlouhodobých pohledávek a využívat efektivněji své krátkodobé peněžní prostředky, především pak ty na bankovních účtech. V současné době totiž společnost drží příliš velkou část svých oběžných aktiv právě v těchto aktivech i když by mohla být využívána efektivněji v podobě inovací a investic.

Růst tržeb

Tento cíl je důležitou součástí dlouhodobého růstu a rozvoje společnosti. Jelikož jsou tržby z prodeje zboží a služeb minimální, zaměříme se zde především na nejdůležitější složku tržeb a těmi jsou tržby za prodej výrobků. Toho se dosahuje zejména akvizicí nových zákazníků, péčí o ty současné a taktéž díky spokojenosti, motivaci a kvalifikaci zaměstnanců, jelikož ti mají přímý vliv na kvalitu a vývoj výrobků.

Růst výsledku hospodaření

Tento strategický cíl slouží k posílení finanční stability a prosperity společnosti, tento ukazatel je důležitý pro investory a vlastníky společnosti, jelikož představuje výkonnost podniku. Dosažení lepšího výsledku hospodaření podnik dosáhne buďto snížením nákladů nebo zvýšením výnosů (tržeb), ideálně obojím, jelikož ale společnost dbá na nejvyšší kvalitu výrobků a služeb, které nabízí svým zákazníkům, bude toho v tomto cíli dosahováno především růstem tržeb.

4.3.1.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy

Spokojenost zákazníků

Aby mohla dosahovat společnost požadovaných finančních výsledků, je důležité sledovat spokojenost zákazníků, která je nejdůležitějším cílem této perspektivy. Spokojený zákazník je nejlepší reklamou pro společnost, jelikož své pozitivní zkušenosti často šíří dál mezi další potenciální zákazníky. Cílem je tedy zvyšování této spokojenosti kvalitou poskytovaných výrobků a služeb a zároveň zavedení plošného měření spokojenosti zákazníků, jelikož v současné době společnost Lomax tento ukazatel vůbec nesleduje.

Akvizice nových zákazníků

Jde ruku v ruce se spokojeností zákazníků, jelikož si potenciální zákazníci často čtou hodnocení od předchozích zákazníků daného výrobce a následně si vybere toho nejlepšího. Přírůstek nových zákazníků je důležitým aspektem pro růst společnosti a je klíčové snažit se dosahovat tohoto nárůstu. Tento cíl není zaměřený pouze na tuzemský trh, ale hlavně na trhy zahraniční, jelikož to představuje pro společnost možnost důležitého rozvoje společnosti.

Udržení stávajících zákazníků

Tento strategický cíl je důležitý, ale zároveň v rámci společnosti Lomax velice obtížný na sledování a na provedení. V současnosti se počet těchto stávajících zákazníků neměří, ale do budoucna je důležité snažit se přimět zákazníky, kteří si například koupili garážová vrata, aby si v případě, že budou nakupovat například nové žaluzie obrátili opět na Lomax, je zde tedy kromě kvality výrobků důležitá i kvalita služeb.

4.3.1.3 Strategické cíle perspektivy procesů

Zvýšení produktivity práce

Tento cíl je předpokladem, aby mohly být cíle ve finanční a zákaznické perspektivě dosaženy. Zvýšení produktivity práce představuje zvýšení produkce, kvality, snižování prostojů a plýtvání a společnost Lomax by tuto produktivitu měla v čase měřit a příslušně odměňovat její růst.

Zvýšení počtu dodavatelů u provozně nutného materiálu a součástek

Tento strategický cíl slouží zejména k tomu, aby nebyla společnost existenčně závislá pouze na 1 dodavateli, kterého v současné době u velice specifického materiálu a součástek má. I když je velkým odběratelem a má tak jistou sílu ve vyjednávání, tak by potenciální úspora a jistota z nově domluvených smluvních partnerství společnost pozitivně ovlivnila.

Zkrácení doby realizace zakázky až po dodání a instalaci

Tímto strategickým cílem by měla společnost docílit dřívějších realizací přijatých zakázek, díky čemu dokáže v průběhu roku těchto zakázek dokončit více a povede to i ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Vyšší efektivita marketingové kampaně pro zahraniční trh

Tento strategický cíl bude sloužit k většímu a lepšímu průniku na zahraniční trhy, jelikož je v tuzemsku tento trh již z velké části nasycen a tak by se měla společnost zaměřit na oblasti, kde to tak není a růst tržeb z exportu bude důležitý k růstu společnosti.

4.3.1.4 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Zvyšování spokojenosti zaměstnanců

Dosáhnout vyšší spokojenosti zaměstnanců je velice důležitým strategickým cílem, jestli chce mít společnost co nejlepší produktivitu práce a mít kvalitně vyráběné výrobky a poskytované služby, jelikož se například montéři přímo setkávají s cílovým zákazníkem a je důležité aby byli spokojení, jelikož se to projeví i na jejich chování k zákazníkům. Spokojený zaměstnanec současně nemá nutkání opustit společnost a přejít do jiného zaměstnání.

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Tento strategický cíl je nutný, aby byli zaměstnanci společnosti kompetentní ve všech oblastech provozní činnosti. Například v oblasti výrobní činnosti to jsou odborné znalosti dělníků a mistrů nutné k provedení technických úkonů a ovládání potřebných technologií a pro zaměstnance obchodního oddělení je potom nutné, aby měli dané znalosti (i jazykové) a zkušenosti pro profesionální styk se zákazníky.

Získávání nových zaměstnanců

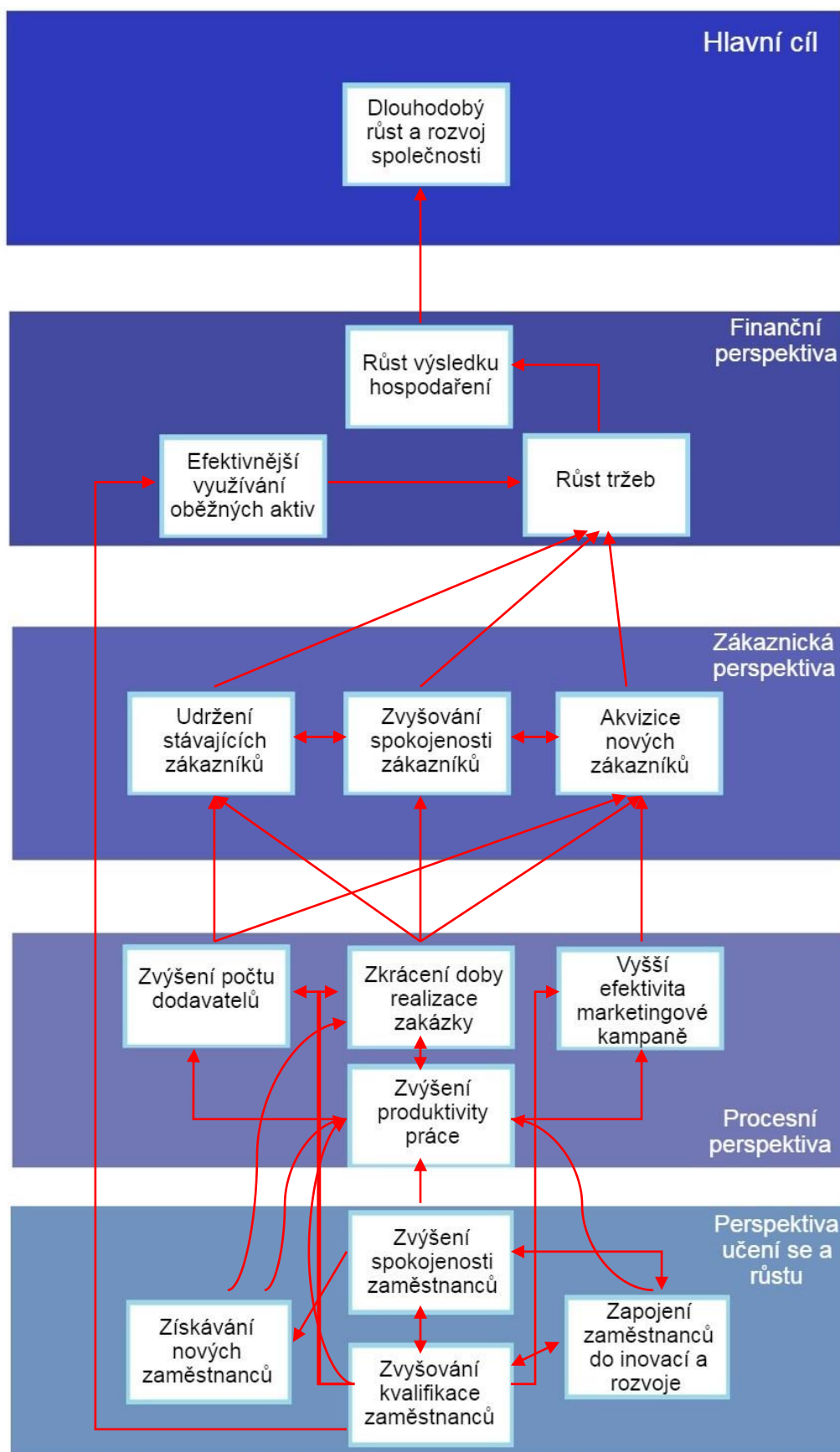
Aby mohlo být dosaženo požadovaného rozvoje a růstu společnosti je třeba, aby byl tento strategický cíl propojen se spokojeností a kvalifikací zaměstnanců, jelikož takoví zaměstnanci budou alfou i omegou budoucího úspěchu společnosti. Dostatek zaměstnanců bude důležitý až se bude zvyšovat výrobní kapacita a bude se otevírat nová provozovna.

Zvýšené zapojení zaměstnanců do inovací a rozvoje ve společnosti

Důvodem pro tento strategický cíl je, že potenciální nápady, které by mohly společnosti přinést největší přínosy z hlediska růstu společnosti můžou přijít od kteréhokoliv zaměstnance, a to ze všech vrstev společnosti. Je důležité dávat prostor těmto zaměstnancům a dbát na jejich zpětnou vazbu a návrhy ke zlepšení. Je třeba potom tyto návrhy a připomínky zaznamenat.

4.3.2 Strategická mapa

V následujícím obrázku (obrázek 6) je sestavena strategická mapa, která obsahuje vazby mezi jednotlivými strategickými cíli, které vedou do jednoho společného cíle a tím je dlouhodobý růst a rozvoj společnosti. Ve strategické mapě je využito principy příčina – následek. Bylo vybráno dohromady 15 cílů a z toho 4 jsou finanční, 3 zákaznické, 4 procesní a 4 jsou o učení se a růstu.



Obrázek 6: Strategická mapa (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3.3 Vhodná měřítka a stanovení jejich cílových hodnot

V této části tvorby BSC budou ke každému strategickému cíli z jednotlivých perspektiv určeny specifická měřítka, do kterých budou vloženy současné hodnoty (za předpokladu, že tyto hodnoty společnost v současnosti zaznamenává) a následně budou určeny hodnoty, ke kterým chce společnost v následujících letech směřovat.

4.3.3.1 Vhodná měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy

V následující tabulce (tabulka 19) jsou zvolena vhodná měřítka a cílové hodnoty pro dosahování daných strategických cílů finanční perspektivy, ekonomická přidaná hodnota nutná ke sledování dlouhodobého růstu a rozvoje se v současnosti neměří, výsledné hodnoty v následujících letech musí být kladné, zároveň se musí v čase zvyšovat rentabilita vlastního kapitálu ROE. Ideální rozsah okamžité likvidity je v rozmezí 0,9 – 1,1, cílovou hodnotou bude tedy postupně dosáhnout této hodnoty. Dlouhodobé poptávky mají až příliš velkou hodnotu a tak se jejich cílová hodnota postupně snižuje.

Tabulka 19: Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současné hodnoty				Cílové hodnoty	
			2016	2017	2018	2019	2020	2021
DL. růst a rozvoj spol	EVA	Tis. Kč	V současnosti neměřeno				> 0	> 0
	ROE	%	7,68	6,74	8,77	9,44	10,2	11
Růst tržeb	Přírůstek tržeb (Výr+ služ +zboží)	%	10,76	8,66	3,02	9,73	10,1	11,5
Růst VH	EAT	%	14,92	-7,44	36,06	16,31	17,5	20,2
	NOPAT	%	17,95	-14,23	48,27	26,25	28,4	31,5
Efektivnější využívání OA	Dlouhodobé pohledávky	Tis. Kč	94 879	93 165	56 171	91 353	65 700	52 000
	Okamžitá likvidita	-	0,62	1,15	2,12	1,55	1,2	1,1

4.3.3.2 Vhodná měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Tabulka 20: Měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Index spokojenosti zákazníků	%	Neměřeno	95
	Pozitivní recenze na web str. Lomax	%	94	97
Udržení stávajících zákazníků	Podíl pravidelných zákazníků k celkovému počtu	%	Neměřeno	10
	Plnění smluvních termínů	%	96	98
Akvizice nových zákazníků	Podíl nových zákazníků k celkovému počtu	%	Neměřeno	90
	Průměrný export z celku	%	16,6	22

V tabulce 20 lze vidět, že společnost v současné době neměří spokojenost zákazníků jinak než podle recenzí na webových stránkách, což se nedá považovat jako příliš objektivní zdroj informací, jelikož může být ovlivněn pozitivními komentáři od přátel nebo rodiny zaměstnanců. V současnosti se neměří ani podíl stálých a nových zákazníků k celkovému počtu, jelikož je to v tomto odvětví složité, ale společnost by tyto hodnoty do budoucna měřit měla, aby měla představu jak jsou její marketingové kampaně úspěšné. Plnění smluvních termínů má současnou hodnotu 96 %, Lomax se pyšní jistotou a pohodlím, které přináší svým zákazníkům, ale bohužel zbylé 4 % jsou situace v kterých nastanou nečekané události a termín se protáhne, je třeba se zaměřit na tyto situace a pokusit se je minimalizovat.

4.3.3.3 Vhodná měřítka a cílové hodnoty perspektivy procesů

V roce 2019 činila přidaná hodnota celkem 124982 tis. Kč a celkový počet zaměstnanců byl 174, přidaná hodnota produktivity práce na 1 zaměstnance je tedy 694,34 tis. Kč a je důležité do budoucna tuto hodnotu zvyšovat na cílovou hodnotu 730 a vyšší.

Tabulka 21: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy procesů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvyšování produktivity práce	Produktivita práce (přidaná hodnota na zaměstnance)	Tis. Kč	694,34	730
Zvýšení počtu dodavatelů důležitého materiálu a součástek	Počet dodavatelů	Počet	1	2-3
Zkrácení doby realizace zakázky	Doba než Lomax odpoví zákazníkovi na poptávku	Dny	3	2
	Doba realizace zakázky od podpisu smlouvy	Týdny	3-6	2-4
Vyšší efektivita marketingových kampaní do zahraničí	Počet reklamních kampaní pro zahraniční trhy (ročně)	Počet	2	4
	Účasti na zahraničních veletrzích (ročně)	Počet	2	3

4.3.3.4 Vhodná měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

V současnosti se míra spokojenosti zaměstnanců neměří v podobě plošného dotazování, pouze se vyhodnocují případné problémy jedinců a to ústně. Do budoucna je ale lepší se zaměřit na tento ukazatel a dát zaměstnancům šanci se podílet na rozvoji této spokojenosti, dbát na jejich zpětnou vazbu, která ukáže na ty nedostatky, které by se měly zlepšit. Společnost by se taky měla zaměřit na kvalifikování svých zaměstnanců ze všech oddělení a měla by je motivovat k podílení se na rozvoji společnosti a sbírat jejich návrhy na inovace. Vhodná měřítko a cílové hodnoty pro tuto perspektivu jsou zobrazeny v tabulce 22.

Tabulka 22: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota		Cílová hodnota
			2019	2020	
Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Míra spokojenosti zaměstnanců	%	Neměří se		85
	Průměrná měsíční mzda (bez řídících pracovníků)	Tis. Kč	29	Není známo	33
Získávání nových zaměstnanců	Podíl nových zaměstnanců na celkovém počtu	%	1,5	3,33	8
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Počet proškolených zaměstnanců celkem	Počet	Neměřilo se	107	170
	Počet jazykových kurzů	Počet	1	1	2
Zvýšené zapojení zaměstnanců do inovací a rozvoje společnosti	Celkové náklady na inovace v oblasti modernizace a rozšíření technologií	Tis. Kč	1500	Není známo	5000
	Počet návrhů na inovace a rozvoj od zaměstnanců	Počet	Neměří se		3

4.3.4 Strategické akce

Aby bylo dosaženo cílových hodnot v jednotlivých strategických cílech je třeba se zaměřit na strategické akce, které k těmto cílovým hodnotám přímo povedou. Přičemž je nutné, aby byly tyto strategické akce aktualizovány v případě důležitých změn ve společnosti nebo na trhu.

4.3.4.1 Strategické akce pro finanční perspektivu

Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti

Jelikož se jedná o nejdůležitější strategický cíl všech perspektiv, jeho dosahování je přímo závislé na všech ostatních perspektivách a na jejich vzájemném propojení. Je

přítom důležité investovat do nových technologií, nových postupů a současně meziročně zvyšovat tržby. Proto je nutné zaměřit se na dosahování cílových hodnot u všech strategických cílů, aby bylo u tohoto cíle dosaženo požadovaného růstu rentability vlastního kapitálu a aby byla ekonomická přidaná hodnota kladná. Zároveň je důležité provádět každoročně finanční analýzu a v ideálním případě i strategickou analýzu.

Efektivnější využívání oběžných aktiv

Dlouhodobé pohledávky představují u společnosti značnou část z celkových oběžných aktiv, například v roce 2019 to bylo 37,36 %. Úkolem bude zkrátit nasmlouvané doby splatností u fakturací pro všechny budoucí zakázky u kterých to bude možné a u neuhrazených plateb tyto pohledávky vymáhat právní cestou, zde samozřejmě se bude společnost nejdříve snažit komunikovat s daným zákazníkem. Rozhodně nebude možné tyto doby zkrátit u všech stavebních projektů, jelikož náročné projekty mohou trvat i přes půl roku.

Společnost se musí zaměřovat na investování (především do inovací v technologiích a do kvalifikace zaměstnanců) svého krátkodobého finančního majetku a udržovat přitom okamžitou likviditu někde na úrovni 1-1,3, všechny finanční prostředky nad touto hodnotou jsou neefektivně využity.

Růst tržeb

Do tohoto cíle přímo vstupují cíle ze zákaznické perspektivy, růst tržeb se dosahuje tedy především spokojeností u zákazníků, jejich akvizicí a udržením (péčí o ně). Neméně důležitý faktor jsou potom zaměstnanci společnosti a jejich odborná kvalifikace a spokojenost vzhledem k jejich přímé vazbě na kvalitu výrobků a služeb. Je důležité zaměřit se na kvalitní marketingové kampaně nejenom na tuzemský trh, ale směřovat je i na trhy zahraniční, jelikož to je prostor, kde by se mohla společnost rozvíjet. Tržby za prodej zboží jsou v porovnání s tržbami za prodej výrobků a služeb minimální a možná by stálo za to, aby vedení společnosti promyslelo, jestli by nemohly tuto část tržeb výrazně navýšit, aniž by to mělo negativní dopad na tržby za prodej výrobků a služeb.

Růst výsledku hospodaření

V tomto zvýšení dojde, pokud bude dosahováno cílových hodnot u všech čtyř perspektiv, především pak díky růstu tržeb, jehož způsob dosahování byl popsán výše. Je také důležité snažit se ušetřit náklady tam, kde je to možné, ale nejít s nimi dolů i za cenu kvality výrobků a služeb. Je určitě pozitivní dále využívat spolufinancování od Evropské unie na podporu výzkumu a vývoje, čímž se sníží vlastní náklady.

4.3.4.2 Strategické akce pro zákaznickou perspektivu

Spokojenost zákazníků

V první řadě je třeba začít tuto spokojenost pravidelně sledovat pomocí strukturovaných online dotazníků, klidně využít k tvorbě dotazníků survio.com, které je bezplatné a posílal je zákazníkům zhruba po 1-3 měsících od instalace daného výrobku a poté tuto spokojenost vyhodnocovat nejlépe v průběhu brainstormingu managementu. Je klíčové dát v dotazníku zákazníkům kromě uzavřených možností odpovědí na otázky také otázky otevřené, kde se v případě, že budou mít zájem můžou rozepsat co přesně by na daných výrobcích a službách zlepšili a co jim chybí úplně. Je důležité docílit co největší spokojenosti zaměstnanců, jestli chce společnost, aby bylo v rámci dodání a instalace výrobků u zákazníka všechno v pořádku, jelikož spokojený zaměstnanec se v mnoha případech rovná spokojený zákazník. Spokojený zákazník je i ten, který má něco nového, něco co v jeho okolí jen tak někdo nemá, je třeba se zamyslet nad inovacemi v rámci výrobků a služeb, k tomu pomůže dosahování cílů z procesní perspektivy a z perspektivy učení a růstu.

Akvizice nových zákazníků

Přímo souvisí se spokojeností zákazníků, po vyhodnocení dotazníků v rámci z tohoto cíle by mohlo pomoci poděkovat a následně požádat tyto spokojené zákazníky, aby tyto pozitivní zkušenosti se společností Lomax šířili dále, mezi své známé. V případě, že bude nový zákazník na Lomax odkázán přímo tímto spokojeným zákazníkem, může mu Lomax dát na příští produkt, který si bude kupovat i případnou slevu, například 5 %, čímž se budou tvořit dlouhodobé vztahy se zákazníkem a na to navazuje přímo i další cíl této perspektivy a to je udržení stávajících zákazníků. Akvizici na nových zahraničních trzích bude dosahováno pak především efektivnější marketingovou

komunikací na tyto trhy, takže je třeba dosahovat tohoto strategického cíle z perspektivy procesů. Kromě toho je důležité navazování nových vztahů s dalšími partnery, kteří dále nabízejí produkty společnosti Lomax v pobočkách po celé České republice i zahraničí.

Udržení stávajících zákazníků

Dosahuje se především díky dlouhodobé spokojenosti těchto zákazníků, díky jejich subjektivním dojmům z procesu dodání a instalace výrobků a služeb. Je důležité, aby byla komunikace v rámci tohoto procesu vždy pozitivní, aby montéři navazovali vztahy s těmito zákazníky a snažili se jim vštípit do paměti, že nejsou pouze výrobcem garážových vrat, popřípadě stínící techniky, ale že jsou tohle všechno. Je to důležité, aby měli tito zákazníci v budoucnu jasnou představu o tom co chtějí, pokud se rozhodnou pro nové rekonstrukce na jejich domech.

4.3.4.3 Strategické akce pro perspektivu procesů

Zvýšení produktivity práce

Současná produktivita práce společnosti Lomax je sice na velice dobré úrovni, pokud ji porovnáme s jejich konkurencí, ale aby bylo dosaženo hlavního cíle, kterým je dlouhodobý růst a rozvoj společnosti, je nutné, aby se postupně zvyšovala i tato produktivita. Je důležité zvyšovat odbornou kvalifikaci zaměstnanců a vytvářet v podniku nové metody na efektivnější řízení procesů, je taktéž důležité investovat do nových technologií, do nových provozoven, aby se dosáhlo zvýšení kapacit a pravidelně tuto produktivitu sledovat a vyhodnocovat. Pouze spokojený zaměstnanec dosahuje nejvyšší efektivity, a proto je důležité se zaměřit na jejich spokojenost díky lepší motivaci, vyšším mzdám a jiným odměnám. Součástí je i minimalizace prostojů, což jsou například doby od začátku změny do doby než se skutečně začne v podniku vytvářet nějaká hodnota, u přestávek a tak dále, aby byla plně využívána pracovní doba. Aby nedocházelo k poruchovosti strojů je třeba provádět pravidelnou údržbu.

Zvýšení počtu dodavatelů u provozně nutného materiálu a součástek

V současné době Lomax spolupracuje s jedním ze tří dodavatelů specifického materiálu z Evropy, který je nutný u výrobní činnosti společnosti. Bylo by dobré znovu projednat s těmito zbývajícími dodavateli možnosti částečného nákupu tohoto materiálu i u nich,

popřípadě se obrátit i na dodavatele mimo Evropu, jelikož by mohla být výsledná kvalita i náklady za tento materiál nižší než u současného evropského dodavatele.

Zkrácení doby realizace zakázky až po dodání a instalaci

Souvisí se strategickými cíli v perspektivě učení a růstu, především pak v získávání nových kvalifikovaných lidí, díky kterým bude možné na poptávky od zákazníků reagovat rychleji a bude docházet taktéž k rychlejším instalacím u cílového zákazníka, což povede ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Je důležité aby byla produktivita práce co nejvyšší a aby byli zaměstnanci co nejvíce kvalifikovaní.

Vyšší efektivita marketingové kampaně pro zahraniční trh

Je třeba začít se více věnovat zahraniční trhům, především pak Rakousku, Německu a Polsku, kde nemají takové zastoupení jako v České a Slovenské republice. Reklama do zahraničí je v současnosti velice slabá a spočívá především pouze v překladu reklam, které jsou pro tuzemský trh. Bylo by ale vhodné vytvořit nové konkrétní reklamy pro tento zahraniční trh, jelikož zákazník například v Německu má trochu jiné představy o tom, co od daného produktu očekává než český zákazník. Lomax se účastní spousty veletrhů a je důležité v tomhle pokračovat i do budoucna a ideálně zvýšit počet těchto akcí. Ideální by bylo spustit nové marketingové kampaně pro Německý a Rakouský trh a další rozdílnou kampaň pro Polský trh. To je ale závislé i na vytvoření nových smluvních partnerství v rámci těchto trhů, kteří budou nabízet produkty společnosti Lomax.

4.3.4.4 Strategické akce pro perspektivu učení se a růstu

Zvyšování spokojenosti zaměstnanců

V současné době je uvnitř společnosti Lomax přátelská atmosféra a je zde zavedena neformální komunikace a to jak mezi zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci a vedením. Je důležité pokračovat v této tradici dál a zaměřit se na další činnosti, které pomohou ve spokojenosti zaměstnanců. Nejdůležitější složkou spokojenosti zaměstnanců bývá nejčastěji mzda. V současné době je mzda ve společnosti Lomax pod průměrem mezd v České republice a jelikož se společnost dlouhodobě finančně daří, může si dovolit zvyšovat mzdy i nadále. Zaměstnanci by měli mít možnost kariérního růstu a měli by být odměňováni premiemi, pokud bude jejich produktivita práce vyšší než jak byla

naplánovaná. Je důležité začít měřit tuto spokojenost a řešit problémy, které zaměstnanci vytyčí, jelikož budou vědět, že přispívají chodu společnosti i jinou složkou než je jejich běžná pracovní povinnost.

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Důležitou součástí této kvalifikace u obchodních zástupců společnosti jsou jazykové kurzy, aby byli schopni se zaměstnanci domluvit i německy a anglicky. V případě, že bude společnost plánovat vstup na nový trh, měla by nejdříve nechat prostor své obchodní zástupce se v daném jazyce zlepšit, jelikož dobrá znalost jazyka je pro mnohé předpokladem kvalitní společnosti co se týče mezinárodního obchodu. Kromě jazykových kurzů jsou taktéž nezbytné školení pro dělníky a mistry ve výrobě, kteří by se měli pravidelně účastnit školení a osvojovat si nové techniky a metody v oblasti výrobního procesu. Vedení společnosti by mělo podstupovat odborné školení, které je zasvětilo do nových metod a technik řízení společnosti, v tomto případě by to bylo například školení nějakou externí firmou na koncept BSC. Společnost by mohla využívat taktéž seznamování zaměstnanců s jinými pracovními pozicemi, než které v současnosti zastávají. Tím bude riziko v případě nečekaného odchodu klíčového zaměstnance sníženo a daná pozice může být zastoupena někým jiným v podniku bez výrazného snížení provozu daného oddělení.

Získávání nových zaměstnanců

Souvisí s plánem rozvoje vedení společnosti, než se vedení rozhodne proniknout na nový trh, zvýšit kapacity, je třeba s předstihem pořádat výběrové řízení pro různé pozice ve firmě. Zaměřit se na získávání čerstvých absolventů a vyškolit si je v oblastech podnikání jako jsou finance, obchod, logistika a další, jelikož je velice pravděpodobné, že se budou chtít v novém zaměstnání angažovat s větší motivací než zaměstnanci, kteří již mají desetileté zkušenosti a tak už je podpora růstu podniku tolik nezajímá a snaží se pouze odvést svou práci a jít domů. Takoví zaměstnanci jsou ale na druhou stranu důležití na pozice dělníků, montérů a mistrů, jelikož mají požadované zkušenosti a znalosti a udělají si svoji práci.

Zvýšené zapojení zaměstnanců do inovací a rozvoje ve společnosti

Vysvětlit řádně všem zaměstnancům, že rozvoj společnosti je v jejich zájmu a současně mají tento rozvoj plně ve svých rukou. Měly by se začít pořádat porady, kde se budou zapisovat potenciální návrhy na rozvoj společnosti ve všech oblastech podnikání. Žádný z návrhů nebude ihned smeten ze stolu, je třeba zaměřit se nad tím, jestli by daný návrh nešel nějakým způsobem upravit, aby byl proveditelný a měl úspěch.

4.4 Proces rozšíření BSC do podnikové struktury

Po odsouhlasení strategických akcí z předchozí fáze se v této fázi implementace BSC rozšiřuje BSC spolu se zajištěním informovanosti o chystané změně do celé podnikové struktury, ke všem zaměstnancům společnosti Lomax (proces roll-out). Vznikají strategické cíle pro jednotlivá oddělení.

V případě společnosti Lomax by šlo o vertikální integraci, neboli integraci „shora dolů“, kdy nejdříve vrcholový management poskytne informace a pokyny střednímu managementu, ti následně výrobním mistrům a ti dále dělníkům a montérům. Je třeba všechny zaměstnance s tímto projektem seznámit, vytvořit pro ně cíle a motivovat je k jejich plnění. Od všech zaměstnanců musí probíhat spolupráce. Je třeba, aby zde probíhala zpětná vazba od zaměstnanců a díky této vzájemné komunikaci bylo všechno řádně objasněno.

V této části se identifikují slabá místa ve strategii a jelikož má Lomax provozovnu i mimo Bořetice (ve Velkých Pavlovicích), nemusí být všechny konečné cíle této strategie aplikovatelné na všechny provozovny a jejich oddělení. V takovém případě si dané provozovny můžou upravit některé cíle podle sebe. To vše je potom nutné nejdříve konzultovat s vrcholovým vedením společnosti. Pokud si oddělení vytvoří své vlastní rozdílné BSC, je třeba je potom vzájemně propojit a v průběhu času vyhodnocovat a aktualizovat.

4.5 Kontinuální nasazení BSC

Tahle fáze začíná kontrolou, jestli byly všechny předchozí fáze úspěšně dokončeny a že byl koncept BSC úspěšně rozšířen do celé struktury společnosti Lomax spolu se sladěním strategií a zapojením všech zaměstnanců.

Pokud se tohle potvrdí, je možné zajistit kontinuální fungování BSC pomocí tvorby trvalého systému řízení výkonnosti. Tohle je nejnáročnější fáze, jelikož integrace tohoto konceptu do systému řízení bude finančně a především časově velice náročná. Je důležité sladit oblasti strategického a operativního plánování, jelikož je nutné, aby byla společnost schopná reagovat na jakékoliv změny vnějšího či vnitřního prostředí společnosti. Je nezbytné předem stanovit rozpočet a odhadnout příjmy a výdaje související s realizací implementace modelu BSC.

Aby bylo možné tyto změny sledovat v čase, bude třeba využívat controllingu, který je nutný pro sledování a uskutečňování strategických operací. A současně bude třeba využívat i reporting, který bude sloužit především pro vedení společnosti jako podklad, jestli se v implementaci do systému řízení vyvíjí podle plánu. Nedílnou součástí je taktéž nutnost dbát na systém řízení lidských zdrojů a nutnost podpořit tento projekt za pomoci informačního systému společnosti, což je u společnosti Lomax ERP systém Helios Orange, který je využíván jako podpora všech podnikových procesů

4.6 Přínosy implementace BSC pro Lomax

Důležitým přínosem pro společnost Lomax je, že díky implementaci metody BSC do systémů řízení společnosti mohou přesně vyjasnit a převést podnikovou vizi a strategii do přesných a konkrétních cílů v jednotlivých perspektivách. Správně zvolené metriky a strategické akce pro hodnocení dosahování strategických cílů těchto perspektiv povedou ke zvýšení ekonomické i finanční výkonnosti společnosti. Aby měly všechny zainteresované osoby přehled o plnění jednotlivých strategických cílů bude zaveden controlling a reporting, aby mohlo vedení operativně řešit problémy a aktualizovat metriky a cíle.

Dalším přínosem této metody pro Lomax je, že nesleduje pouze hodnoty z minulosti a současný stav, ale lze díky této metodě určit potencionální rozvoj podniku do budoucna. Společnost je momentálně jedničkou na trhu a je pro ni klíčové plánovat strategický rozvoj ve finančních i nefinančních oblastech, jestli se na tomto postu chce udržet.

Vyjasnění podnikové vize a strategie v konceptu BSC je dále přínosné i díky jejímu propojení s lidským kapitálem ve společnosti, interakcí a lepší informovaností mezi vedením a řádovými zaměstnanci bude docházet k efektivnějšímu naplňování

podnikové vize. Součástí implementace BSC je aktivní zapojení všech zaměstnanců, kterých se daná změna nějakým způsobem bude týkat, a to povede ke zvýšení jejich kvalifikace a vzájemné spolupráce napříč všemi odděleními.

Zvýšení kvalifikace bude dosaženo i díky znalostem a novému pohledu od externí poradenské firmy, která bude provádět školení v přípravné fázi projektu zavádění BSC. Pro Lomax jakožto pro společnost s dlouholetou historií a vedoucím postavením na trhu je obtížné hledat prostor k dalšímu zlepšení a i díky tomu je pro ni koncept BSC tak důležitý. Nový pohled od externí poradenské firmy, která by podniku pomáhala s vytvořením a zavedením této metody, může pomoci podniku v nalezení nových možností a cest k dalšímu zlepšení.

Přínos této metody potom nebude pouze pro samotnou společnost Lomax, ale i pro celou její partnerskou síť v České republice i zahraničí, jelikož i oni budou prosperovat z akvizice, udržení a zvýšení spokojenosti zákazníků a z ...

4.7 Rizika implementace BSC pro Lomax

Projekt implementace BSC do systému řízení ale neprovází pouze přínosy. Je třeba se zaměřit na identifikaci případných rizik, které mohou v průběhu implementace nastat. Dále pak zhodnotit pravděpodobnost jejich vzniku a také dopady, které mohou mít pro společnost Lomax a následně určit opatření k jejich minimalizaci a ideálně pak k jejich úplnému odstranění. Tyto rizika je pak nutné v průběhu projektu implementace BSC sledovat, jestli jejich zmírnění bylo úspěšné a neohrožují samotný průběh projektu.

Identifikace rizik

Hlavní potenciální rizika, která mohou vzniknout kvůli implementaci BSC:

- Nepochopení konceptu BSC vedením a chybně stanovený cíl projektu
- Nevhodné zvolení projektového týmu pro implementaci BSC
- Chybné určení a propojení podnikové strategie do strategických cílů jednotlivých perspektiv a jejich měřítek
- Neochota personálu ke změnám
- Nekvalitní zaškolení zaměstnanců od externistů
- Nedostatečná komunikace v projektovém týmu i se zbytkem organizace
- Stanovení nevhodných strategických akcí

- Časová náročnost projektu a možná ztráta zájmu o změnu ze strany vedení

Ohodnocení rizik

Vysvětlivky pro ohodnocení rizik jsem vytvořil v tabulce 23, kde je stanovena škála pro pravděpodobnosti výskytu rizika a jejich dopady.

Tabulka 23: Ohodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Škála	Pravděpodobnost	Dopad
0,01-1	velmi nepravděpodobné	minimální
1,01-2	výjimečně možné	méně významný
2,01-3	běžně možné	významný
3,01-4	velmi pravděpodobné	velmi významný
4,01-5	hraničící s jistotou	kritický

Součinem těchto dvou hodnot bude získána celková hodnota rizika a tato škála je zobrazena v tabulce 24.

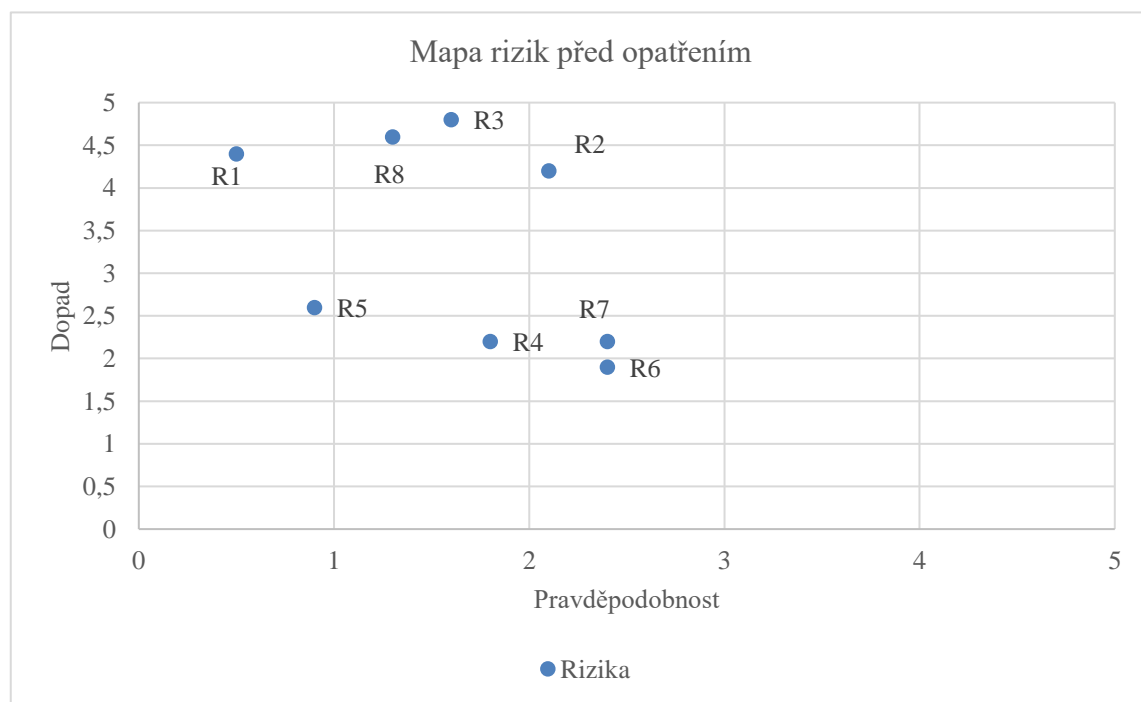
Tabulka 24: Kategorizace rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota rizika	Kategorie rizik
<4	běžné
4-8	závažné
>8	kritické

V následující tabulce (tabulka 25) lze vidět, že pouze jedno riziko je pro podnik kritické a mělo by mu věnovat nejvíce úsilí, ale měla by se taktéž intenzivně věnovat kategorii závažných rizik, kde jsou 4 rizika a v běžných jsou rizika 3. Toto členění lze názorně vidět i v grafu 9, kde můžeme vidět, že rizika, která potřebují nejvíce korigovat jsou rizika číslo 2,3 a 8, jelikož představují největší hrozby pro společnost.

Tabulka 25: Přehled a hodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Nepochopení konceptu BSC vedením a chybně určený cíl projektu	0,5	4,4	2,20
2	Nevhodně zvolený projektový tým	2,1	4,2	8,82
3	Chybně určená strategie a propojení se strategickými cíli a jejich měřítky	1,6	4,8	7,68
4	Neochota personálu ke změnám	1,8	2,2	3,96
5	Nekvalitní zaškolení zaměstnanců od externistů	0,9	2,6	2,34
6	Nedostatečná komunikace v rámci projektového týmu i s organizací	2,4	1,9	4,56
7	Stanovení nevhodných strategických akcí	2,4	2,2	5,28
8	Časová náročnost projektu a možná ztráta zájmu o změnu ze strany vedení	1,3	4,6	5,98

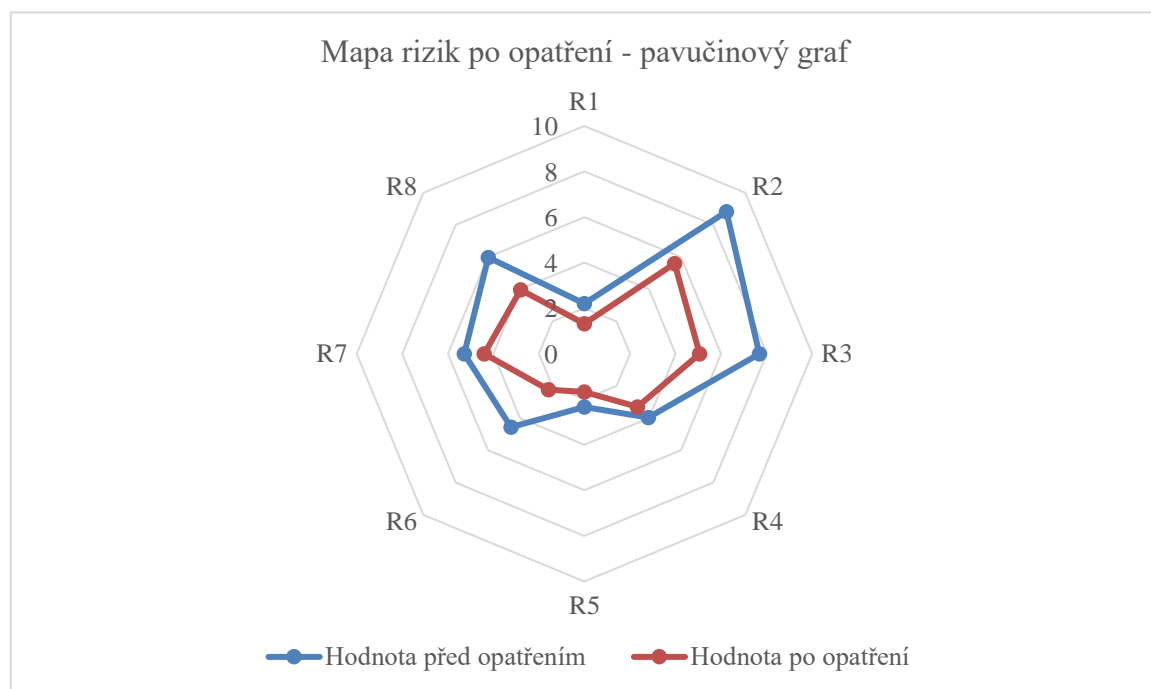


Graf 9: Mapa rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Opatření proti rizikům

Tabulka 26: Opatření k rizikům (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Opatření	Nová prav.	Nový dopad	Nová hodnota rizika
1	Samostudium vedení spol. v odborné literatuře o přínosech a rizicích metody BSC / Externí poradce	0,3	4,4	1,32
2	Vybrat zkušené a spolehlivé zaměstnance, kteří mají zájem podílet se na rozvoji společnosti, vybrat jednatele jako odpovědnou osobu za projekt	1,4	4	5,60
3	Sestavit strategickou analýzu a poté si ujasnit směr jakým se chce společnost dále ubírat	1,1	4,6	5,06
4	Vysvětlit jim přínosy, motivační odměny	1,5	2,2	3,30
5	Výběr zkušených externistů s mnoha doporučeními	0,7	2,4	1,68
6	Vytvořit pravidelné meetingy, na kterých se bude řešit postup projektu + podpora IS	1,4	1,6	2,24
7	Po důkladném zvolení strategických cílů a měřítek se obrátit pro radu u externistů	2,0	2,2	4,40
8	Opakování si přínosů spojených s implementací BSC	0,9	4,4	3,96



Graf 10: Pavučinový graf rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Po opatřeních se snížily hodnoty rizika ve všech bodech. Nejznatelnější rozdíl byl však u rizik 2,3 a 8, což byla právě ta rizika, která potřebovala nejvíce pozornosti, jelikož by mohla napáchat největší škody. Nové hodnoty rizika v porovnání s těmi původními před opatřeními lze vidět v grafu 10.

4.8 Stručné shrnutí ekonomické a finanční situace společnosti

Po finanční stránce je Lomax velice silná a stabilní společnost, jelikož se jim daří každoročně dosahovat kladného výsledku hospodaření a společnost není téměř závislá na úvěrových institucích, jelikož až do konce roku 2018 byly tyto závazky nulové. Kromě roku 2019 byl veškerý rozvoj společnosti hrazen z výsledků hospodaření běžného účetního období a z nerozdělených výsledků hospodaření minulých let, který dělal například v roce 2019 obrovskou částku o hodnotě 267 500 tis. Kč. Společnost se pyšní svou vysokou likviditou, jelikož je schopna v krátkých časových obdobích splácet své krátkodobé závazky. Společnosti se daří každoročně zvyšovat svůj obrat především díky vyšším tržbám z prodeje výrobků.

Ekonomicky je společnost rovněž velice silná a stabilní, jelikož se jim kromě dobré finanční situace daří udržovat si na tuzemském trhu pozici největšího českého výrobce na trhu s garážovými vraty a stínicí technikou. Dosahují kladné zpětné vazby od svých zákazníků na webových a sociálních stránkách společnosti, a to díky jejich užitku z kvalitních výrobků a služeb, které Lomax nabízí a které v rámci celkových výnosů i nákladů dokáže vyrábět efektivně. Průměrné mzdy i počet zaměstnanců každoročně rostou, společnost zvýšila svoji výrobní kapacitu díky nové výrobní hale a zaměřují se dále na odbornou kvalifikaci a rozvoj svých zaměstnanců. Společnost dále udržuje velice dobré vztahy se svými partnery, kteří pro ně zprostředkovávají pobočky Lomax v České republice i v dalších zemích Evropy. Společnost je schopná efektivně zhodnocovat své prostředky s kterými nakládá v rámci svých podnikatelských aktivit.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit výkonnost společnosti LOMAX & Co spol. s.r.o. metodou Balanced Scorecard a vytvořit návrh implementace této metody do prostředí podniku. Společnost se zaměřuje na výrobu a prodej garážových vrat a stínící techniky zejména na území České republiky a několika zemí EU. Dílčím cílem práce bylo vytvořit návrhy pro zlepšení současné situace podniku, čehož bylo dosaženo prostřednictvím strategických akcí u jednotlivých perspektiv BSC a jejich cílů.

Teoretická východiska, která byla potřebná pro analytickou i návrhovou část se zaměřovala v úvodu na strategickou analýzu, dále pak na finanční analýzu spolu se soustavami ukazatelů a v poslední řadě na objasnění metody BSC, její principy, postupy, přínosy a rizika.

Analytická část začínala stručným úvodem k popsání společnosti Lomax a dále se zaměřovala na strategickou analýzu, která zhodnotila vnější a vnitřní prostředí společnosti. Jejím výstupem, kterým je analýza SWOT bylo stanoveno, na které oblasti se má společnost dále zaměřit. Dále byla sestavena finanční analýza společnosti za období let 2015 – 2019 i se soustavami ukazatelů pro ucelené hodnocení finanční situace. Společnost je dlouhodobě velice silná a stabilní v oblastech ekonomických i finančních, jejich kvalitní výrobky a služby dávají zákazníkům požadovaný užitek a zaměstnanci jsou za tuto kvalitní práci řádně odměňováni.

Výsledky obou hlavních analýz byly využity pro ujasnění strategie společnosti a k stanovení strategických cílů v konceptu BSC, kterým byly následně přiřazeny vhodné metriky pro jejich měření a cílové hodnoty, kterých by se měla společnost snažit dosáhnout. Strategické akce nastínily kroky, které by měla společnost plnit, aby bylo dosaženo hlavního strategického cíle, kterým je dlouhodobý růst a rozvoj společnosti Lomax. Byly stanoveny přínosy plynoucí z implementace této metody a zároveň byla představena i rizika, která by mohla v průběhu projektu implementace nastat. K těmto rizikům byly následně vytvořeny návrhy opatření, která tyto rizika minimalizují. Na konci návrhové části bylo vytvořeno shrnutí hodnocení ekonomické a finanční situace.

Cíle práce byly splněny a práce byla odevzdána jednateři společnosti Lomax k posouzení vhodnosti aplikace konceptu BSC do prostředí společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy.

ISBN 978-80-247-2924-4.

LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-683-1.

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení: trendy a teorie*. Praha: Grada, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-247-2472-0.

Balanced Scorecard. In: *Balanced Scorecard - k čemu může být dobrý?* [online]. 2009 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://www.tcbs.cz/cs/blog/balanced-scorecard-k-cemu-muze-byt-dobry/>

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Klasy a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2.

HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2004, 1. dotisk. ISBN 80-725-9033-2.

KUBÁŇ, Martin a Alexandr TOLOCH. Implementace balanced scorecard. *Časopis IT Systems: Data warehousing / Business intelligence* [online]. 2010 [cit. 2020-12-4]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/implementace-balanced-scorecard-1.htm>

Tvorba strategického plánu – úrovně plánování a funkční strategie [online]. BusinessInfo.cz, 2013 [cit. 2020-12-4]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/tvorba-strategickeho-planu-urovne-planovani-a-funkcni-strategie/7/>

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE) [online]. Altaxo SE, 2017 [cit. 2020-12-6]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analiza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

KOZEL, Roman a Václav ŘEHOŘ. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ. *Podniková architektura*. Řepín: Tomáš Bruckner, 2012. Akademická řada.

ISBN 978-80-904661-6-6.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

In: *MarketMind: SWOT analýza* [online]. 2017 [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>

OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. V Praze: C.H. Beck, 2011. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.

RŮČKOVÁ, Petra a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení.

ISBN 978-80-247-2481-2.

JADVIŠČÁK, Daniel. *Finanční analýza: Ukazatelé zadluženosti* [online]. 2011 [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

FinAnalysis: Použité poměrové ukazatele [online]. [cit. 2020-12-16]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

Businessinfo: Techniky a metody finanční analýzy [online]. 2009 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financni-analyzy/#rozuka>

Ústav práva a právní vědy: Balanced Scorecard (BSC), metoda pro řízení strategie a výkonnosti malých a středních podniků (MSP) [online]. 2015 [cit. 2020-12-19]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2016/08/balanced-scorecard-bsc-metoda-pro-rizeni-strategie-a-vykonnosti-malych-a-strednich-podniku-msp/>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. ©2012-2015 [cit. 2021-03-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

O Lomaxu: Tradiční česká výroba. [online]. Bořetice, 2021 [cit. 2021-03-17]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/o-lomaxu.html>

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 147 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

LOMAX & Co s.r.o. *Lomax získal prestižní ocenění za kvalitu výrobků. Loni do nových produktů investoval 17 milionů korun* [online]. [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/blog/lomax-ziskal-prestizni-oceneni-za-kvalitu-vyroбку-loni-do-novych-produktu-investoval-17-milionu-korun.html>

LOMAX & Co s.r.o. *Inovace ve společnosti LOMAX & CO s.r.o.* [online]. [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/blog/inovace-ve-spolecnosti-lomax-co-s-r-o.html>

LOMAX & Co s.r.o. *Do 5 let by mělo v Česku být 15 % chytrých domácností. Chytře ovládat lze například stínící techniku* [online]. [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/blog/do-5-let-by-melo-v-cesku-byt-15-chytrych-domacnosti-chytře-ovladat-lze-například-stinici-techniku.html>

LOMAX & Co s.r.o. *Lomax nakládá ekologicky s odpady. Vloni pomohl vytržít tisíce tun papírového a plastového odpadu* [online]. [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/blog/ve-stavebnictvi-stale-vice-sili-trend-ekologie-a-udržitelnosti-zameruje-se-na-materialy-i-hotovou-stavbu.html>

LOMAX & Co s.r.o. *Ve stavebnictví stále více sílí trend ekologie a udržitelnosti. Zaměřuje se na materiály i hotovou stavbu* [online]. [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/blog/ve-stavebnictvi-stale-vice-sili-trend-ekologie-a-udrizitelnosti-zameruje-se-na-materialy-i-hotovou-stavbu.html>

LOMAX & Co s.r.o. *Velká soutěž o Opel Crossland X zná své vítěze* [online]. [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/blog/velka-soutez-o-opel-crossland-x-zna-sve-viteze.html>

LOMAX & Co s.r.o. *Lomax pomáhá potřebným. Nejen během epidemie koronaviru* [online]. [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/blog/lomax-pomaha-potrebnym-nejen-behem-epidemie-koronaviru.html>

PERKNEROVÁ, Kateřina. *PŘEHLEDNĚ: Sněmovní volby a Babišovy kauzy. Jaký bude rok 2021 v politice?* [online]. 2021 [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: https://www.denik.cz/z_domova/prehledne-politika-volby-2021-20210101.html

Makroekonomická predikce - duben 2021 [online]. Ministerstvo financí ČR, 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-duben-2021-41494>

Společnost LOMAX se umístila v soutěži Českých 100 Nejlepších [online]. LOMAX & Co, 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/blog/spolecnost-lomax-se-umistila-v-soutezi-ceskych-100-nejlepsich.html>

Největší český výrobce garážových vrat [online]. LOMAX & Co, 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/>

Vyladěná garážová vrata... Spolehlivost a bezpečí za každého počasí [online]. LOMAX & Co, 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/garazova-vrata>

Vyladěné předokenní rolety... Spolehlivost a bezpečí za každého počasí [online]. LOMAX & Co, 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/predokenni-rolety>

O společnosti [online]. TRIDO, 2021 [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.trido.cz/o-spolecnosti>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Produktové portfolio (Zdroj: Vlastní zpracování dle Lomax, 2021).....	40
Tabulka 2: Ekonomické ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstvo financí ČR, 2021).....	44
Tabulka 3: SWOT matice (Zdroj: vlastní zpracování)	55
Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)	56
Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)	57
Tabulka 6: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování).....	58
Tabulka 7: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)	59
Tabulka 8: Horizontální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování).....	60
Tabulka 9: Vertikální analýza výnosů (Zdroj: Vlastní zpracování)	61
Tabulka 10: Vertikální analýza nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)	62
Tabulka 11: Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování).....	63
Tabulka 12: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)	64
Tabulka 13: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování).....	66
Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování).....	67
Tabulka 15: Rozdílové ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování).....	69
Tabulka 16: Index IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	70
Tabulka 17: Tafflerův model (Zdroj: Vlastní zpracování)	70
Tabulka 18: Harmonogram projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)	75
Tabulka 19: Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování).....	82
Tabulka 20: Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování).....	83
Tabulka 21: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy procesů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	84

Tabulka 22: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	85
Tabulka 23: Ohodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)	94
Tabulka 24: Kategorizace rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)	94
Tabulka 25: Přehled a hodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)	95
Tabulka 26: Opatření k rizikům (Zdroj: Vlastní zpracování).....	96

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj výnosů v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	61
Graf 2: Vývoj nákladů v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	63
Graf 3: Vývoj likvidit v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování)	64
Graf 4: Vývoj rentabilit v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	65
Graf 5: Vývoj rentability tržeb v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu, 2021)	65
Graf 6: Vývoj dob obratu v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	67
Graf 7: Vývoj zadluženosti a samofinancování v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	68
Graf 8: Vývoj rozdílových ukazatelů v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování)	69
Graf 9: Mapa rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)	95
Graf 10: Pavučinový graf rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)	96

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterova analýza 5 tržních sil (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kozel a Řehoř, 2006)	16
Obrázek 2: Vzor SWOT matice (Zdroj: MarketingMind, 2017)	21
Obrázek 3: Perspektivy Balanced Scorecard (Zdroj: TC Business School, 2009)....	30
Obrázek 4: Logo společnosti (Zdroj: Lomax, 2021)	39
Obrázek 5: Zkrácená organizační struktura Lomax (Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy Lomax, 2019).....	52
Obrázek 6: Strategická mapa (Zdroj: Vlastní zpracování)	81

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: AKTIVA SPOLEČNOSTI ZA OBDOBÍ 2015 – 2019.....	I
PŘÍLOHA Č. 2: PASIVA SPOLEČNOSTI ZA OBDOBÍ 2015 – 2019.....	II
PŘÍLOHA Č. 3: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA OBDOBÍ 2015 - 2019	III

PŘÍLOHA Č. 1: AKTIVA SPOLEČNOSTI ZA OBDOBÍ 2015 – 2019

	Položky aktiv v tis. Kč.	2015	2016	2017	2018	2019
	Aktiva celkem	255887	281320	296505	315187	369109
B.	Stálá aktiva	87526	103872	104864	105298	122453
B.I.	Dl. nehmotný majetek	796	1023	1416	1184	820
B.I.2.	Ocenitelná práva	362	157	1024	890	394
B.I.2.1.	Software	362	157	1024	890	320
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	74
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	434	490	392	294	196
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	376	0	0	230
B.II.	Dl. hmotný majetek	86730	102849	103448	104114	114633
B.II.1.	Pozemky a stavby	61631	69699	69501	69069	78678
B.II.1.1.	Pozemky	2965	2950	3410	3779	15098
B.II.1.2.	Stavby	58666	66749	66091	65290	63580
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	22350	28641	31421	32374	30296
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	2793	2488	2582	2299
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	2749	1716	40	89	3360
B.III.	Dl. finanční majetek	0	0	0	0	7000
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	7000
C.	Oběžná aktiva	167387	178048	190446	209112	244489
C.I.	Zásoby	39731	45585	50115	57048	56200
C.I.1.	Materiál	36007	41175	45496	51493	51049
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	1698	3260	2817	3477	3345
C.I.3.	Výrobky a zboží	1765	908	1396	2078	1806
C.II.	Pohledávky	66640	113500	108107	79649	120934
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	52696	94879	93165	56171	91353
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	72	329	340	354	368
C.II.1.5.	Ostatní pohledávky	52624	94550	92825	55817	90985
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	13944	18621	14942	23478	29581
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	12085	17586	13720	18531	19606
C.II.2.4.	Ostatní pohledávky	1859	1035	1222	4947	9975
C.IV.	Peněžní prostředky	61016	16963	32224	72415	67355
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	416	168	162	119	107
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	60600	16795	32062	72296	67248
D.	Časové rozlišení aktiv	974	1400	1195	777	2167
D.1.	Náklady příštích období	974	1400	1195	777	2163
D.3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	4

PŘÍLOHA Č. 2: PASIVA SPOLEČNOSTI ZA OBDOBÍ 2015 – 2019

	Položky pasiv v tis. Kč.	2015	2016	2017	2018	2019
	Pasiva celkem	255887	281320	296505	315187	369109
A.	Vlastní kapitál	232624	248838	262528	274599	296597
A.I.	Základní kapitál	1000	1000	1000	1000	1000
A.II.2.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	100	100	100	100	100
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	100	100	100	100	100
A.IV.	VH minulých let	214892	228625	243737	249428	267500
A.V.	VH běžného úč. období	16632	19113	17691	24071	27997
B. + C.	Cizí zdroje	23107	32284	33526	40028	72101
B.	Rezervy	0	0	0	0	0
C.	Závazky	23107	32284	33526	40028	72101
C.I.	Dlouhodobé závazky	4492	4956	5567	5875	28514
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	22436
C.I.8.	Odložený daňový závazek	4492	4956	5567	5875	6078
C.II.	Krátkodobé závazky	18615	27328	27959	34153	43587
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	89	0	0	0	4563
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	6792	10157	11208	14687	16981
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	6034	9621	9687	10893	12327
C.II.8.	Závazky - ostatní	5700	7550	7064	8573	9716
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	2887	3640	3911	3833	4061
C.II.8.4.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdr. pojištění	1600	2032	2194	2174	2290
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	889	1048	867	2559	3111
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	330	822	92	7	254
D.	Časové rozlišení pasiv	156	198	451	560	411
D.1.	Výdaje příštích období	124	198	451	560	411
D.2.	Výnosy příštích období	32	0	0	0	0

PŘÍLOHA Č. 3: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA OBDOBÍ 2015 – 2019

	Položky VZZ v tis. Kč.	2015	2016	2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	261596	290178	315496	324989	356871
II.	Tržby za prodej zboží	1020	702	580	640	436
A.	Výkonová spotřeba	183645	198388	212942	211917	232014
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	837	547	486	529	311
A.2.	Spotřeba mat. a energie	144117	163491	174730	174991	189821
A.3.	Služby	38691	34350	37726	36397	41882
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-311	-705	-57	-1343	405
D.	Osobní náklady	57391	68786	79663	83657	86550
D.1.	Mzdové náklady	41213	49070	57021	60064	62002
D.2.1.	Náklady na soc. zabezpečení, zdr. pojištění	16178	19716	22642	23593	24548
D.2.2.	Ostatní náklady	2350	3180	3485	3359	3777
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	10010	8290	6621	11006	11384
E.1.	Úpravy hodnot dl. nehmotného a hmotného majetku	7256	7923	9880	10659	9999
E.2.	Úpravy hodnot zásob	552	131	44	129	777
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	2202	236	-3283	218	608
III.	Ostatní provozní výnosy	20148	4147	4807	4872	4472
III.1.	Tržby z prodaného dl. majetku	14386	1195	1104	1459	680
III.3.	Jiné provozní výnosy	5531	2952	3703	3383	3792
F.	Ostatní provozní náklady	16362	1789	5884	1763	1756
F.1.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku	13296	426	558	214	73
F.3.	Daně a poplatky	1883	609	684	590	690
F.5.	Jiné provozní náklady	777	754	4622	929	993
*	Provozní VH	15667	18479	15850	23501	29670
V.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	0	0	0	0	1
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	3983	3842	4359	4379	3966
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	12	0	3	0	608
VII.	Ostatní finanční výnosy	1880	1681	2573	2899	2548
K.	Ostatní finanční náklady	749	157	535	631	531
*	Finanční VH (+/-)	5102	5366	6394	6647	5376
**	VH před zdaněním(+/-)	20769	23845	22244	30148	35046
L.	Daň z příjmů	4137	4732	4553	6077	7049
L.1.	Dan z příjmů splatná	4152	4268	3942	5768	6846
L.2.	Daň z příjmů odložená	-15	464	611	309	203
**	VH po zdanění (+/-)	16632	19113	17691	24071	27997
***	VH za účetní období (+/-)	16632	19113	17691	24071	27997
*	Čistý obrat za účetní období	288627	300550	327815	337779	368294